

Министерство образования и науки Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»
Институт педагогики и психологии детства
Кафедра педагогики и психологии детства

**Управленческая деятельность руководителя по повышению мотивации
педагогических кадров**

Выпускная квалификационная работа

Квалификационная работа
допущена к защите
Зав. кафедрой Е.В. Коротаева

дата

подпись

Исполнитель:
Сенцова Светлана Геннадьевна,
обучающийся БУ-57z группы

подпись

Руководитель ОПОП:
Н.В. Багичева

подпись

Научный руководитель:
Емельянова Марина Николаевна,
Кандидат пед. наук, доцент

подпись

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРИТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	6
1.1. Мотивация: характеристика понятия, виды мотивов, стимулы мотивации	6
1.2. Обзор теорий мотивации	16
1.3. Факторы, способствующие и препятствующие мотивации труда педагогов детского сада	25
1.4. Содержание практической и управленческой деятельности руководителя ДОУ	29
ГЛАВА 2. ОПИСАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ ПО ПОВЫШЕНИЮ МОТИВАЦИИ ТРУДА ВОСПИТАТЕЛЕЙ ДЕТСКОГО САДА	38
2.1. Результаты диагностики мотивации профессиональной деятельности воспитателей на начало учебного года.....	38
2.2. Условия, способствующие повышению мотивации профессиональной деятельности педагогического коллектива МБДОУ ПГО «Черемышский детский сад».....	48
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	58
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	61
ПРИЛОЖЕНИЕ	66

ВВЕДЕНИЕ

Социальные и экономические перемены, происходящие в обществе, требуют перехода современного образования на новый этап развития. Сегодняшняя модернизация образования - это будущее нашего общества.

Основная идея организации педагогического процесса на личностно ориентированной основе: ориентация на человека и его потребности, формирование условий, обеспечивающих личностное развитие каждого ребенка и сотрудника, мотивация на эффективную деятельность.

Изменение содержания, усложнение функций современного дошкольного образовательного учреждения и условий деятельности, потребовали необходимости изменений аспектов управления, тем самым усложнив труд руководителя, и, определив потребность в поиске нового содержания, форм и методов организационно-педагогической деятельности [18]. Вся система управления дошкольным образованием в настоящее время ориентирована на результат. Направленность всей системы дошкольного управления на конечный результат, предполагает не только особую мотивационно - целевую ориентацию руководителя, но и новый подход к информационному обеспечению, педагогическому анализу, планированию, организации, контролю и регулированию всей деятельности [41].

Идея управления по результатам основывается на понимании того, что организация представляет упорядоченную форму, которая объединяет индивидов или группы, для достижения определенных результатов. Само представление о понятии «управление по результатам» можно определить как систему управления и развития, с помощью которой достигаются результаты, определенные и согласованные всеми членами организации [41]. Результат есть реализованная цель [41]. Достижению поставленных целей способствует качественно организованная работа администрации и ее сотрудников, основанная на взаимном уважении, доверии и сотрудничестве. Организации такой работы способствует одна из основных функций

управления - трудовая мотивация. Трудовая мотивация - это система действий по активизации мотивов трудовой деятельности работников организации, для достижения целей организации [23]. Сотрудники, понимая и осознавая смысл трудовой деятельности, стремление к достижению целей в профессиональной деятельности, способны обеспечить достижение самых высоких и качественных результатов. Сформировать стремление к достижению целей возможно путем воздействия на мотивы и потребности. Для этого важно выявить склонности и интересы работников с учетом их индивидуальных и профессиональных способностей, определить личностные потребности, а также проанализировать мотивационные возможности организации. Данная информация позволит определить и распределить альтернативы в коллективе, позволит создать такие мотивационные условия для сотрудников, которые смогли бы заинтересовать и активизировать их усилия на достижение поставленных целей. Не следует также забывать и том, что никакие установленные извне цели не обуславливают заинтересованности у сотрудника в активизации своих усилий до тех пор, пока они не перейдут в его «внутреннюю» цель и далее в его «внутренний» план действия.

Актуальность исследования: состоит в том, что существенная необходимость тщательного исследования теоретических основ мотивации трудовой деятельности и их практических применений позволит руководству организации добиться повышения степени удовлетворения потребностей работников, побуждения их к более результативному труду, что позволит повысить результативность деятельности организации.

Объектом исследования: является процесс повышения мотивации профессиональной деятельности педагогов ДОУ.

Предмет исследования: управленческая деятельность руководителя, включающая способы повышения мотивации профессиональной деятельности педагогов ДОУ.

Цель исследования: – сформулировать и теоретически обосновать способы повышения мотивации трудовой деятельности педагогов ДОУ.

Для реализации данной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Провести анализ психолого-педагогической и методической литературы по проблеме мотивации профессиональной деятельности педагогов.

2. Подобрать диагностические методики мотивации профессиональной деятельности педагогов, провести диагностику мотивации педагогов МБДОУ ПГО «Черемышский детский сад» и проанализировать полученные результаты.

3. Сформулировать и обосновать способы повышения мотивации профессиональной деятельности педагогов ДОУ.

Теоретическая основа исследования: Значительный вклад в исследование различных аспектов трудовой мотивации внесли российские ученые И. М. Якобсон, Е. В. Белкина, Д. Д. Вачугова, Д. Ф. Уткина, Н. И. Шаталова. В отечественной литературе проблемам мотивации посвящены работы таких авторов как В. А. Шахова, С. А. Шапиро, Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин, Э. А. Уткин, А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухина.

База исследования: Опытнo-поисковая работа проводилась в муниципальном бюджетном дошкольном образовательном учреждении Пышминского городского округа «Черемышский детский сад»

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

1.1. Мотивация: характеристика понятия, виды мотивов, стимулы мотивации

Одной из важнейших функциональных составляющих в теории и практике современного управления является – мотивация. В научной литературе существуют различные удостоверяющие определения мотивации. Различные авторы, дают определение мотивации, исходя из своих убеждений, взглядов и позиций. Рассмотрим суть понятия «мотивация».

Итак, какая характеристика и толкование предлагается нам с научной точки зрения. Слово «мотивация» происходит от латинского «мотус» - движение. Можно определить мотивацию как методы воздействия на людей (в том числе и на себя самого) с целью получения желаемого результата [23].

В толковом словаре С. И. Ожегова и Н. Ю. Шведовой сказано: «Мотив - побудительная причина, повод к какому-нибудь действию. Довод в пользу чего-нибудь». «Мотивировать - приводить мотивы, доводы в пользу чего-нибудь. Мотивировка – совокупность мотивов, доводов для обоснования чего-нибудь» [28, с. 8]. Т. О Соломадина и В. Г Соломадинин считают, что: «Мотивация - это создание таких условий, регулирующих трудовые отношения, в рамках которых у работника появляется потребность самоотверженно трудиться, поскольку это для него единственный путь своего оптимума в удовлетворении потребностей. Это процесс сопряжения целей компании и целей работника для наиболее полного удовлетворения потребностей обоих, процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения общих целей. Это создание условий отождествления интересов организации и работника, при которых то, что выгодно одному становилось столь же необходимо и выгодно другому» [37, с. 5]. А. Л. Гапоненко и А. П.

Панкрухина дают нижеследующее определение: «Мотивация - есть процесс побуждения человека к деятельности во имя достижения определенных целей. Мотивация работников означает также умение добиваться понимания, восприятия и освоения ими целей организации. В этом случае необходимые для организации действия работников будут высокомотивированными, а результаты труда – высокими» [12, с. 124]. С. А. Шапиро трактует мотивацию трудовой деятельности по-иному. Мотивация им рассматривается, как процесс удовлетворения работниками своих потребностей и ожиданий в выбранной ими работе, осуществляемый в результате реализации их целей, согласованных с целями и задачами предприятия, и одновременно с этим как комплекс мер, применяемых со стороны субъекта управления для повышения эффективности труда работников [44].

О. С. Виханский и А. И. Наумов полагают: «Мотивация - это совокупность внешних и внутренних движущих сил, побуждающих человека осуществлять деятельность, направленную на достижение определенных целей, с затратой определенных усилий, с определенным уровнем старания, добросовестности и настойчивости» [8, с. 1]. А. Я. Кибанов предлагает считать мотивацию как внутреннее состояние человека, связанное с потребностями, которые активизируют, стимулируют и направляют его действия к поставленной цели, иными словами мотивация - это процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов [17]. Э. А. Уткин относит мотивацию как состояние личности, определяющее степень активности и направленность действий человека в конкретной ситуации [43]. Х. Мескон предопределяет мотивацию как процесс стимулирования к деятельности, процесс побуждения себя и других к работе, воздействие на поведение человека для достижения личных, коллективных и общественных целей [23]. Ю. Ф. Горденко видит мотивацию как процесс, но направленный на стимулирование отдельного сотрудника

или группы к действиям, проводящим к осуществлению целей организации [11]. М. Ш. Магомед-Эминов рассматривает мотивацию, как процесс психической регуляции конкретной деятельности (совокупность факторов и мотивов) [21].

С точки зрения С. А. Шапиро основная суть мотивации заключается в том, что она оказывает влияние на трудовой коллектив предприятия в форме побудительных мотивов к эффективному труду, общественного воздействия, коллективных и индивидуальных поощрительных мер. Указанные формы воздействия активизируют работу субъектов управления, повышают эффективность всей системы управления предприятием, организацией. Функция мотивации заключается в том, чтобы персонал управляемого объекта выполнял работу в соответствии с делегированными ему правами и обязанностями, сообразуясь с принятыми управленческими решениями [44]. Мы рассмотрели основные определения мотивации, данные различными известными авторами, в которых находит отражение ее основная суть и понятие.

Известно, что основе мотивации лежит мотив (это то, что вызывает определенные действия человека), он находится «внутри» человека, имеет «персональный» характер, зависит от множества внешних и внутренних по отношению к человеку факторов, а также от действия других, возникающих параллельно с ним мотивов [41]. Принято акцентировать следующие подходы к рассмотрению мотива: мотив как потребность, мотив как побуждение, мотив как цель, мотив как намерение, мотив как свойство личности, мотив как состояние. Общность мотивов представляет сложный психологический комплекс, характеризующий личность человека в социальной системе и предопределяющий его поведение и реакцию на внешние воздействия. Мотив является, объективной необходимостью что-либо сделать, толкает человека к какому-либо действию. Усвоение ценностей и норм трудовой морали и этики, закладывающие основы его отношения к труду, способствуют развитию мотивов труда еще до вступления к

профессиональной трудовой деятельности. Формирование, содействие и поддержка условий для побуждения людей – сложный, многоаспектный процесс. Поскольку мотивы модифицируются в зависимости от индивидуальных особенностей работников, обозначенных задач и определенного периода времени. Однако, могут быть и общие принципы формирования и удержания мотивации, поэтому руководитель призван по возможности рассматривать мотивацию персонала и в привлекательности труда, ее креативном характере, в достойной оплате труда, и в служебном росте. Действия человека, обычно, определяется не одним мотивом, а их суммой, в рамках которой они находятся в конкретном отношении друг к другу по уровню взаимодействия на человека. На этом основании мотивационная структура индивида является основой осуществления им в жизнь определенных действий. Эта структура характеризуется определенной стабильностью, но в то же время способна трансформироваться, в том числе сознательно, в зависимости от воспитания человека, образования и других факторов. С. А Шапиро распределил мотивы труда на биологические и социальные. Биологические мотивы соотносятся с физиологическими позывами и потребностями. Социальные:

- 1) Мотив коллективизма (потребность быть в коллективе);
- 2) Мотив самоутверждения характерен для значительного числа работников, преимущественно молодого и среднего возраста. По мнению Герцберга, он является собственно мотивирующим фактором для сотрудников высокой квалификации;
- 3) Мотив самостоятельности присущ работникам с «хозяйской» мотивацией, которые готовы жертвовать стабильностью, а иногда и более высокими заработками взамен установки «быть хозяином и самостоятельно вести свой бизнес»;
- 4) Мотив надежности (стабильности) присутствует тогда, когда предпочтение отдается стабильности бытия и деятельности. В силу различных причин (исторических, этнических и д.т.) доля россиян,

ориентирующихся на надежность и стабильность, существенно выше доли тех, кто предпочитает риск и предпринимательство;

5) Мотив приобретения нового (знаний, вещей и т.д.) лежит в основе многих элементов воздействия. Особенно он важен в среде высококвалифицированных специалистов;

6) Мотив справедливости. В каждом обществе устанавливается свое понимание справедливости. Однако, несоблюдение справедливости с точки зрения работников ведет к лишению мотивации;

7) Мотив состязательности как основа организации соревнования на предприятии один из сильнейших мотивов, действующих во все времена [44].

В зависимости от того, какие цели преследует мотивация можно выделить два вида мотивирования: внешнее и внутреннее. Внутренней мотивацией называют такой тип мотивации, при котором иницирующие и регулирующие факторы протекают изнутри личностного «я» и полностью находятся в нутрии самого поведения. Внутренне мотивированные деятельности не имеют поощрения кроме самой активности. Люди вовлекаются в эту деятельность ради нее самой, а не для достижения каких либо внешних наград. Такая деятельность является самоцелью, а не средством достижения некой другой цели. Внутренняя мотивация это стремление совершать деятельность ради ее самой, ради награды, которая содержится в самой деятельности [39]. Внутреннее мотивирование является более сложным процессом и предполагает формирование определенной мотивационной структуры человека. В этом случае, нужно понимать какие движущие силы, присущие человеку, могут привести к эффективному результату, найти психологический способ для усиления желательных качеств личности работника.

Внешняя мотивация - это мотивация, при которой факторы, воздействующие на поведение личности, находятся вне «я» личности или вне поведения [39]. Можно однозначно сказать, что внешняя мотивация

направлена в первую очередь на людей, занимающих пассивную жизненную позицию с достаточно низкой социальной вовлеченностью. Иными словами внешняя мотивация - это управление деятельностью работника, административное воздействие на работника.

Следует иметь в виду, что в жизни нет четких различий между «внешней» и «внутренней» мотивацией. Некоторые мотивы в одних случаях порождены «внутренней» мотивацией, а в других – «внешней». Иногда мотив одновременно порожден разными системами мотивации. По- иному распределяет мотивацию М. Г. Подопригора, разделив ее на два вида положительную и отрицательную. Положительная мотивация - это стремление добиться успеха в своей деятельности. Она обычно предполагает проявление сознательной активности и связана определенным образом с проявлением положительных эмоций и чувств, например, одобрением тех, с кем трудится данный человек. К отрицательной мотивации относит все то, что связано с применением осуждения, неодобрения, что влечет за собой, как правило, наказание не только в материальном, но и в психологическом смысле слова. При отрицательной мотивации человек стремится уйти от неуспеха. Боязнь наказания приводит обычно к возникновению отрицательных эмоций и чувств. А следствием этого является нежелание трудиться в данной области деятельности [32]. Мы рассмотрели виды мотивов, раскрыли содержание понятия мотив и мотивирование, иными словами можно сказать, что в основе мотивации лежит мотив, который побуждает человека к деятельности. Сам процесс мотивации начинается с физиологической или психологической нехватки, потребности, которая активизирует поведение или создает побуждение (мотив), направленное на достижение определенной цели или вознаграждения. Потребности создают побуждения, нацеленные на получение вознаграждения, в чем и заключена основа мотивации. В основе внутренней и внешней мотивации лежат потребности, которые формируются под воздействием различных факторов.

Рассмотрим подробнее понятие потребности, как их характеризуют с научной точки зрения.

Л. Brentano ввел следующее определение потребности: «Потребность - это всякое отрицательное чувство, соединяющее со стремлением устранить его при помощи удаления вызывающей его неудовлетворенности» [2, с. 10]. В словаре С.И. Ожегова слово «нужда» имеет два значения: недостаток необходимого дефицит; потребность, в чем ни будь. Они выступают внутренними, глубинными источниками развития личности и ее деятельности [28, с. 7]. С точки зрения С. А. Шапиро потребности нельзя непосредственно наблюдать или измерить, об их существовании можно судить лишь по поведению людей. Потребности обнаруживаются в мотивах, побуждающих человека к деятельности становящихся формой их проявления [44].

Т. О. Соломадина, В. Г. Соломадин полагают, что потребности - это осознанная необходимость в тех или иных материальных, культурных и духовных ценностях. В психологии под потребностью понимается особое состояние психики индивида, отражающее несоответствие между внутренними и внешними условиями деятельности, являющееся причиной осознания человеком эмоциональной напряженности или неудовлетворенности, оказывающее влияние на формирование внутренних мотивов его деятельности [37]. Выделяют первичные и вторичные потребности. Первичные по природе своей являются физиологическими, материальными, а это значит, что человек не может обойтись без еды, воды, одежды, жилища, отдыха и тому подобное. Вторичные вырабатываются в ходе познания и приобретения жизненного опыта, то есть являются психологическими потребность в привязанности, уважении, успехе. А.В. Петровский разделил потребности по происхождению (на естественные и культурные) по предмету и объекту (материальные и духовные). Так - же он отмечал, что естественные потребности могут быть материальными, культурные потребности – материальными и духовными. Потребности

можно удовлетворить вознаграждением, дав человеку то, что он считает для себя ценным. Но в понятии «ценность» разные люди вкладывают неодинаковый смысл, а, следовательно, различаются и их оценки вознаграждения. Например, состоятельный человек, возможно, сочтет несколько часов отдыха в кругу семьи более значительными для себя, чем деньги, которые он получит за сверхурочную работу на благо организации. Для работающего в научном учреждении более ценными могут оказаться уважение коллег и интересная работа, а не материальные выгоды, которые он получил бы, выполняя обязанности, скажем, продавца в престижном супермаркете. «Внутреннее» вознаграждение человек получает от работы, ощущая значимость своего труда, испытывая чувство к определенному коллективу, удовлетворение от общения, дружеских отношений с коллегами. «Внешнее» вознаграждение - это зарплата, продвижение по службе, символы служебного статуса и престижа. Потребности находятся в динамичном развитии и имеют тенденцию к росту, как для отдельного человека, так и для общества в целом [31]. С. В. Мусийчук распределил удовлетворение потребностей на три уровня: минимальный - обеспечивает выживание, нормальный - поддерживает у работника способность трудиться с отдачей, уровень роскоши - удовлетворение потребности становится целью или средством демонстрации общественного положения. При достижении цели потребности, результат может быть положительным (полным или частичным) и отрицательным [24]. Итак, наличие потребностей создает побуждение, а потребности составляют мотив деятельности, который ощущается человеком и пробуждает в нем состояние устремленности. Но любой работник понимает и осознает, стоит ли устремляться, если нет стимула. Перейдем к рассмотрению вопроса о стимулах, они имеют принципиальное значение в удовлетворении потребностей.

А. Л. Гапоненко пишет: «Стимул (от лат. stimulus буквально: остроконечная палка, которой погоняли животных, стрекало) - внешнее побуждение к действию». Стимулами можно считать внешние воздействия

на человека, группу, организационную систему - экономические, политические, правовые, экономические, технико-технологические, социально-психологические и другие, так или иначе, направленно влияющие на процесс и результаты трудовой деятельности [12, с 68]. Т. О. Соломадина и В. Г. Соломадин уточняют, что стимул - это не любое внешнее воздействие, а лишь такое, побуждающий эффект которого опосредован психикой человека, отвечает его мотивам. Стимулы, внедряясь в сознание работника, становятся мотивами деятельности. Получая из внешней среды стимулирующий импульс (экономический, политический, правовой, социокультурный и т.д.) и пропуская его через свою психику, человек трансформирует этот импульс на себя, соотносит его со своими потребностями, интересами, возможностями, желаниями, ожиданиями и целевыми установками [37]. По мнению С. В. Мусийчук стимул - это побуждение к действию или причина поведения человека. Именно стимулы переводят в потребности интересы в мотивы, то есть в личную смысловую причину поступков, личную заинтересованность. Различают четыре основные формы стимулов.

1. Принуждение. История свидетельствует о широком спектре форм принуждения, начиная с казни, пыток и физического наказания до лишения имущества, гражданства и звания. В современном обществе на предприятиях, используются административные методы принуждения: замечание, выговор, перевод на другую должность, строгий выговор, перенос отпуска, увольнение с работы.

2. Материальное поощрение. Сюда относятся стимулы в материально-вещественной форме: заработная плата и тарифные ставки, вознаграждение за результаты, премии из дохода или прибыли, компенсации, путевки, кредиты на покупку автомобиля или мебели, ссуды на строительство жилья и др.

3. Моральное поощрение. Стимулы, направленные на удовлетворение духовных и нравственных потребностей человека: благодарности, почетные

грамоты, доски почета, почетные звания, ученые степени, дипломы, публикации в прессе, правительственные награды и др.

4. Самоутверждение. Внутренние движущие силы человека, побуждающие его к достижению поставленных целей без прямого внешнего поощрения. Например: написание диссертации, публикация книги, авторское изобретение, съемка фильма, получение второго образования и др. [24].

Познакомившись с понятием мотивации, уточнив для себя, что существуют различные виды мотивов и стимулов, можно сделать вывод о том, что руководителям необходимо уметь понимать и учитывать мотивы работников, в которых лежат их потребности и побуждать людей к труду посредством создания мотивационных условий насыщенных и обогащенных стимулами. От создания данных условий от того, насколько эффективна мотивация людей будет зависеть успешность управления любым социально-экономическим объектом любой формы собственности.

Следовательно, первостепенной задачей для управляемых объектов будет - поиск эффективных способов управления трудом, обеспечивающих оживление и стимулирование человеческого фактора. Для результативного управления мотивационными процессами принципиально важно знать направленность действий человека, также не менее важно уметь, с помощью мотивирования сконцентрировать эти действия в направлении достижения определенных целей.

Разные аспекты процессов мотивации человека к организационной трудовой активности содержатся в теориях трудовой мотивации, которые мы рассмотрим в следующей главе.

1.2. Обзор теорий мотивации

Существует достаточно большое количество разных теорий мотивации, пытающихся дать объяснение этому явлению. Большинство мотивационных теорий можно разделить на две большие группы: содержательные и процессуальные. Первая группа теорий концентрируется на выявлении и анализе содержания факторов мотивации, вторая группа теорий основное внимание уделяет динамике взаимодействия различных мотивов, то есть тому, как имитируется и направляется поведение человека. Рассмотрим содержательные теории мотивации. Р. Р. Галаяутдинов считает, что теории содержания мотивации анализируют факторы, оказывающие влияние на мотивацию. В содержательных теориях мотивации основное внимание уделяется человеческим потребностям, как факторам, лежащим в основе мотивов, побуждающих человека к деятельности [10]. Известными содержательными теориями мотивации являются:

- теория иерархии потребностей (А. Маслоу);
- теория ERG (К. Альдерфер);
- теория приобретенных потребностей (Д. Макклелланд);
- теория двух факторов (Ф. Герцберг).

В сжатой форме рассмотрим теории ученых, работы которых имели наибольшее значение для современных концепций мотивации.

Теория иерархии потребностей, разработанная А. Маслоу (1908—1970), относится к числу основополагающих теорий.

Маслоу выделяет пять основных групп потребностей человека.

1. Физиологические потребности. К ним относятся потребности в пище, одежде, жилье, сне, отдыхе, сексе и т.п. Их удовлетворение необходимо для поддержания жизни, выживания, поэтому их нередко называют биологическими потребностями. Применительно к производству они проявляются как потребности в заработной плате, отпуске, пенсионном обеспечении, перерывах в работе, благоприятных рабочих условиях,

освещении, отоплении, вентиляции и т.п. Работники, поведение которых детерминируется этими потребностями, мало интересуются смыслом и содержанием труда, их заботит, главным образом, его оплата и условия.

2. Потребности в безопасности. Под ними имеются в виду и физическая (охрана здоровья, безопасность на рабочем месте), и экономическая безопасность (денежный доход, гарантированность рабочего места, социальное страхование по старости и на случай болезни). Эти потребности актуализируются и выходят на первый план, как только удовлетворяются физиологические потребности человека. Удовлетворение потребностей в безопасности обеспечивает уверенность в завтрашнем дне. Они отражают желание сохранить уже достигнутое положение, в том числе уровень зарплаты и различные льготы, защитить себя от опасности, травм, потерь или лишений. В организациях эти потребности выражаются в форме борьбы трудящихся за стабильную занятость, безопасность работы, создание и (или) сохранение профсоюзов, социальное страхование по старости и на случай утраты трудоспособности, выходное пособие и т.п.

3. Социальные потребности. К ним относятся общение и эмоциональные связи с другими работниками: дружба, любовь, принадлежность к группе и принятие ею. Они актуализируются и приобретают ведущую поведенческую значимость после того, как удовлетворятся физиологические потребности и потребности в безопасности. Будучи существами социальными, коллективными, люди испытывают желание нравиться другим и общаться с ними. В организации это проявляется в том, что они входят в формальные и неформальные группы, так или иначе, сотрудничают с товарищами по работе. Мотивированный социальными потребностями человек рассматривает свой труд как частичку деятельности всего коллектива. Руководство такими людьми должно иметь характер дружеского партнерства.

4. Потребности в уважении (личностные потребности). К ним относятся потребности, как в самоуважении, так и в уважении со стороны

других, в том числе потребности в престиже, авторитете, власти, служебном продвижении. Самоуважение обычно формируется при достижении цели, кроме того, оно связано с наличием самостоятельности и независимости. Потребность в уважении со стороны других людей ориентирует человека на завоевание и получение общественного признания, репутации, статуса внутри группы, внешними проявлениями которых могут выступать выражение признания, похвала, почетные звания, продвижение по службе и т.д.

5. Потребности в самореализации (самовыражении). Они включают в себя потребности в творчестве, в осуществлении собственных замыслов, реализации индивидуальных способностей, развитии личности, в том числе познавательные, эстетические и т.п. потребности. По своему характеру потребности в самореализации более индивидуальны, чем другие. Они характеризуют наиболее высокий уровень проявления человеческой активности. Основные потребности человека Маслоу представил в виде знаменитой пирамиды. Основная задача иерархии потребностей Маслоу, состоит в стремлении показать, как те или иные потребности могут воздействовать на мотивацию человека к деятельности и как, зная об определенной динамике действия потребностей на мотивацию человека, воздействовать на него, предоставляя ему возможности удовлетворять свои потребности определенным образом.

Следующая содержательная теория мотивации - это теория К. Альдерфера. Автор считает, что потребности человека могут быть объединены в отдельные три группы.

1. Потребности существования («С» в аббревиатуре СВР) - физиологические и потребности в безопасности.
2. Потребности взаимосвязей («В») включают в себя стремление получить поддержку, признание, одобрение других людей.
3. Потребность роста («Р») побуждают человека к реализации своих способностей к самоутверждению, самовыражению и т. п. [44].

Предложенные группы потребностей сопоставимы с группами потребностей, выделенными Маслоу, но имеют принципиальные отличия движение потребностей к потребности снизу вверх и в обе стороны. Вверх, если удовлетворена потребность нижнего уровня, и вниз, если не удовлетворяется потребность более высокого уровня. При этом неудовлетворенная потребность более высокого уровня усиливает действие потребности более низкого уровня, и человек переключается на удовлетворение этих потребностей, даже если они были полностью удовлетворены.

Широко распространенная теория потребностей Дэвида Макклелланда. Рассмотрим ее содержание. Данная концепция связана с изучением и влиянием на поведение человека потребностей достижения, соучастия и властвования. Эти потребности, если они достаточно сильны у человека, оказывают заметное воздействие на его поведение, заставляя действовать активнее, прилагая усилия, осуществлять действия, которые могут привести к удовлетворению этих потребностей. Эта концепция основной акцент устанавливает на потребностях высшего уровня.

1. Потребность достижения проявляется в стремлении человека достигать стоящих перед ним целей более эффективно, чем он это делал ранее.

2. Потребность соучастия проявляется в виде стремления к дружеским отношениям с окружающими. Люди с высокой потребностью соучастия стараются устанавливать и поддерживать хорошие отношения, стремятся получить одобрение и поддержку со стороны окружающих, обеспокоены тем, как о них думают другие. Для них очень важно, что они нужны кому-то, что их друзья и коллеги не безразличны к ним и их действиям.

3. Потребность властвования является приобретенной, развивается на основе обучения, жизненного опыта и состоит в том, что человек стремится контролировать людей, ресурсы и процессы, протекающие в его окружении. Лица с высокой мотивацией властвования могут быть подразделены на две

взаимоисключающие группы. Первую группу составляют те, кто стремится к власти ради властвования. Ко второй группе относятся те лица, которые стремятся к получению власти ради того, чтобы добиваться решения групповых задач. Эти люди удовлетворяют свою потребность властвования тем, что определяют цели, ставят задачи перед коллективом и участвуют в процессе достижения целей [44].

Существует еще достаточно распространенная содержательная теория Ф. Герцберга. Теория основывается на процессах удовлетворенности и неудовлетворенности трудом. В результате исследования Герцберг, подразделил две большие группы "факторы условий труда" и "мотивирующие факторы":

Факторы условий труда:

1. Политика фирмы;
2. Условия работы;
3. Заработная плата;
4. Межличностные отношения в коллективе;
5. Степень непосредственного контроля за работой.

Мотивационные факторы:

1. Успех;
2. Продвижение по службе;
3. Признание и одобрение результатов работы;
4. Высокая степень ответственности;
5. Возможности творческого и делового роста.

Согласно данной теории, при отсутствии или недостаточном проявлении вышеперечисленных факторов условий труда у человека возникает неудовлетворенность работой. Достаточные факторы не вызывают неудовлетворенности, поэтому могут не мотивировать человека. Получается, что только при наличии полного обеспечения мотивационных факторов и факторов условий труда у работников будет удовлетворение работой, что в дальнейшем поспособствует повышению трудовой

эффективности [24]. Таким образом, содержательные теории мотивации основаны на изучении потребностей работников и выявлении факторов, определяющих их мотивационное поведение [39]. Значит, руководителям необходимо в практической деятельности применять теоретические аспекты содержательных теорий мотивации, так как они действительно помогают обеспечить и повысить трудовую мотивацию.

Перейдем к рассмотрению второй группы мотивационных теорий, их называют процессуальные. Данная группа теорий анализирует, как в процессе трудовой деятельности распределены усилия на достижение конкретных целей, и какой тип поведения у человека присутствует, иными словами дают объяснение, как работает мотивационный механизм. Потребности человека в процессуальных теориях рассматриваются только как элемент поведения в той или иной ситуации [39]. Они признают существование потребностей, но считают, что поведение людей может, определяется не только ими. Общеизвестны четыре процессуальные теории мотивации:

- теория ожидания В. Врума;
- теория постановки целей Е. Локке;
- теория равенства (справедливости) С. Адамса;
- модель Портера-Лоулера.

Теория ожиданий В. Врума объясняет, что активная потребность не единственное необходимое условие мотивации человека к достижению определенной цели. Человек, совершая поступки, ожидает, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого. Ожидание - оценка личностью вероятности определенного события [39]. Данная теория описывает взаимодействие трех блоков: усилия, исполнение, результат. Иными словами это можно объяснить так. В процессе работы человек затрачивает определенные усилия, на исполнение только тогда, когда уверен, что это даст нужный результат. За

потраченные усилия и достигнутый результат полагается желаемое вознаграждение.

Полученное вознаграждение может иметь высокую ценность для одной категории работников, а для другой не представлять ни какой ценности. Вознаграждать работника необходимо с учетом его ожиданий, так как они базируются на личных интересах. Этот немаловажный фактор, который в практической деятельности организаций руководству.

Следующая процессуальная теория мотивации - это теория постановки целей Е. Локке. Она объясняет, что мотивация человека определяется его целями и удовлетворенностью результатами труда по их достижению [39]. Определив для себя цели человек, стремится к их достижению, выполняя определенные действия. Получив достигнутый результат, он получает удовлетворение. На реализацию цели влияют четыре фактора: сложность цели, специфичность цели, приемлемость цели и приверженность цели. Данная теория сопряжена с трудностями ее практической реализации. В организациях работает разный контингент людей, отличающийся не только по возрасту, образованию, полу, но и имеют разные целевые установки, жизненные позиции. Практика показывает, что люди с более низким уровнем образования имеют, как правило, более ясные и четкие цели, чем люди более образованные. В процессе постановки целей чаще всего возникает конкуренция между людьми и группами, что позволяет активизировать деятельность, но может привести и к ослаблению конкуренции. Данная теория не предлагает ответов по поводу стимулирования как его осуществлять: либо по конечным результатам, либо за фактически проделанную работу. В практической деятельности руководителю необходимо использовать два подхода к стимулированию:

1. Учитывать индивидуальные характеристики людей;
2. Учитывать обстоятельства ситуации.

Рассмотрим теорию справедливости. С. Адамс трактует мотивацию не с точки зрения индивидуальных потребностей человека, а на основании

процессов сравнения себя с другими [39]. В процессе осуществления трудовой деятельности человек постоянно сравнивает полученное вознаграждение с затраченными усилиями, а затем сопоставляет это с вознаграждением, полученными другими людьми. Если он видит, что это сравнение явно не в его пользу, то он чувствует несправедливость и напряжение, так как нет удовлетворения от выполненной работы. Он начинает работать менее интенсивно, затрачивая значительно меньше усилий. Если человек считает, что его труд справедливо вознаграждается, то он будет продолжать трудиться с прежними усилиями, или даже их увеличит. Восприятие человеком равенства и неравенства носит субъективный характер, оценка справедливости относительна. Говоря о справедливости, человек часто не принимает во внимание такие персональные характеристики других, как уровень квалификации, продолжительность работы в организации, возраст, социальный статус. Теория равенства не способствует повышению эффективности работы организации, если общий уровень исполнения низок. Если же уровень исполнения организации высокий, то принцип равенства является важным мотивирующим фактором для успешной работы членов организации. Рассмотрев содержательную направленность теории справедливости можно сделать вывод о том, что значительное влияние на мотивацию работника оказывает не только абсолютная, но и относительная величина вознаграждения. Поэтому задачей управленцев всех уровней является не только обеспечение условий для справедливого вознаграждения за выполнение трудовых функций, но и получение информации о том, считают ли работники что с ними обходятся справедливо.

Теперь познакомимся с теорией Портера-Лоулера. Эта комплексная модель процессуальной теории мотивации. Она включает элементы теории ожиданий и теории справедливости [39]. Содержание модели Портера-Лоулера трактуется следующим: когда человек получает достойное вознаграждение, он затрачивает усилия, зависящие от его способностей,

опыта и квалификации для достижения определенных результатов. Вознаграждение может быть внутренним (чувство удовлетворения от выполненной работы, чувство компетентности и самоутверждения) и внешним (повышение оплаты труда, премия, благодарность руководителя, продвижение по службе). Как воспринимается человеком вознаграждение, так определяется уровень его удовлетворенности. На основе анализа предложенной модели, Портер и Лоулер сделали вывод о том, что результативный труд ведет к удовлетворению. Данная позиция значительно отличается от тех позиций, которые предлагали представители ранних теорий человеческих отношений, считав, что удовлетворенные работники дают лучшие результаты. Теоретический аспект данной теории показывает, как важно объединить такие понятия, как усилия, способности, результаты, вознаграждения, удовлетворение и восприятие, в рамках единой, взаимосвязанной системы мотивации труда.

Итак, в данной главе мы рассмотрели теоретические аспекты процессуальных и содержательных теорий мотивации. Знание теоретических основ мотивационных теорий позволит руководителю их эффективно применять в практической деятельности, тем самым создавать условия для трудовой мотивации работников.

Существуют разные мотивационные факторы побуждения человека к деятельности. Среди них могут быть факторы, способствующие и препятствующие мотивации трудовой деятельности. В следующей главе мы рассмотрим факторы, способствующие и препятствующие мотивации труда воспитателя в дошкольном образовательном учреждении.

1.3. Факторы, способствующие и препятствующие мотивации труда педагогов детского сада

Быстрые изменения в экономической, политической и социальных сферах, присущие сегодняшнему обществу, оказывают влияние на мотивационную сферу педагогов.

Рассмотрим факторы, способствующие мотивации труда воспитателя в дошкольном образовательном учреждении. Факторы, побуждающие персонал к повышению эффективности своей деятельности у Ф. Герцберга получили название мотивирующие [3]. Они позволяют добиться на рабочем месте признания и уважения, удовлетворить свои эстетические и познавательные потребности, способствуют как более широкой реализации возможностей человека в процессе труда. К факторам мотиваторам Ф. Герцберг причислил достижение успеха в деятельности, творческий и профессиональный рост, признание и одобрение результатов труда, продвижение по службе, высокую степень ответственности за выполняемое дело [3].

К мотивирующим факторам также относятся гигиенические факторы, которые, несомненно, оказывают влияние на удовлетворенность своим трудом. Гигиенические факторы это - безопасная рабочая среда, санитарно-гигиенические условия, организация питания, комфортность пребывания педагога в организации (морально - психологический климат). Все перечисленные выше факторы можно отнести к организационной культуре, созданной в организации. Следующие мотивационные факторы это вознаграждающие факторы в большей степени морального и материального стимулирования. А также факторы удовлетворения профессионально-значимых потребностей работников, результатами удовлетворения которых может стать осознание педагогами полезности своего труда, признание в профессиональном обществе. Показателем высокого уровня мотивации воспитателя является его потребность в профессиональном развитии. Если

педагог с желанием посещает различные курсы повышения квалификации, участвует в различных семинарах, делится опытом работы, проявляет активность в различных организационных мероприятиях, все это говорит о высокой мотивации к труду. Мотивированных педагогов к труду отличает стремление не только к повышению эффективности своей педагогической деятельности, но и желание содействовать успехам организации в целом. Мотивирующие факторы действуют от потребностей каждого конкретного педагога. Для создания условий трудовой мотивации необходимо обеспечить наличие мотивирующих факторов, а это объект управления руководителя организации.

Рассмотрим факторы, препятствующие мотивации труда воспитателя. Данные факторы вызывают неудовлетворенность педагогов своим трудом. К данным факторам относятся: неудовлетворительные гигиенические факторы, отсутствие условий для режима питания, нарушения санитарно-гигиенического режима в организации, отсутствие качественно организованной организационной культуры (нарушения в трудовой этике, конфликтные ситуации, которые носят личностный характер, отсутствие или не достаточное информирование педагогов). Препятствующими факторами в трудовой деятельности педагогов выступают такие факторы как: отсутствие объективности и справедливости в моральном и материальном вознаграждении за результаты своего труда, отсутствие заинтересованности администрации, или отсутствие компетентности в вопросах мотивации для создания мотивирующих факторов для повышения эффективности профессиональной деятельности работников. Препятствующими факторами также являются:

- синдром «эмоционального выгорания»;
- психофизиологические изменения и ухудшение состояния здоровья;
- получение высшей категории, отраслевых наград и приобретение чувства стабильности и умиротворения, все это способствует снижению трудовой мотивации;

- незначительный уровень требований и преобладание уверенности в абсолютной самореализации;
- профессиональная деятельность осуществляется на условиях внешнего совместительства;
- неорганизованность бытовых и семейных условий;
- ощущение, что уровень компетентности воспитателя выше уровня профессионального развития коллег, методиста и заведующей;
- отсутствие системы дифференцированного материального и морального поощрения;
- дефицит системы контроля за профессиональным ростом педагогов, находящихся на ступени профессионального мастерства;
- отсутствие хороших взаимоотношений с руководством и коллегами;
- недостаток использования коллективных форм работы в организации педагогического процесса;
- нахождение смысла жизни в непрофессиональной сфере;
- удаленность места работы;
- случайные события, неблагоприятные обстоятельства в реализации профессиональных целей.

Все зависит от личной чувствительности педагога к воздействиям внешней среды, поэтому сложно сказать какой из вышеперечисленных факторов будет более значимым. Стремление к научно-методическому творчеству и самосовершенствованию угасает тогда, когда неблагоприятные факторы действуют одновременно. Вследствие чего, возникает желание выполнять только необходимые должностные обязанности, исходя из имеющегося опыта профессиональной деятельности.

Для обеспечения профилактики профессиональной стагнации педагогов, необходимо создание действенной мотивационной системы. Которая будет способствовать развитию профессиональной компетентности и профессиональной мобильности педагогов, а также позволит раскрыть новые возможности самореализации, в результате которой повышается

конкурентоспособность. Конкуренция, сегодня играет существенную роль при трудоустройстве.

Итак, мы рассмотрели факторы, способствующие и препятствующие трудовой мотивации в профессиональной деятельности воспитателя. Для улучшения условий трудовой мотивации руководителю необходимо иметь полную и объективную информацию о состоянии всех имеющихся факторов мотивационной среды, существенным образом влияющих на степень мотивации трудовой деятельности педагогов обеспечивающей стабильное развитие, совершенствование и высокий уровень результативности всех направлений деятельности образовательной организации.

Активизировать процесс мотивации труда педагогов выстроить гибкую и динамичную систему мотивационной среды на основе изучения особенностей мотивационной сферы педагогов - задача руководства организации.

1.4. Содержание практической и управленческой деятельности руководителя ДОО

Современные требования к руководителю детского сада предъявляются весьма серьезные. Достаточно разнообразен диапазон управленческих обязанностей и квалификационных требований. И так, рассмотрим функции заведующего дошкольным образовательным учреждением. В контексте управления он должен:

- осуществлять руководство образовательным учреждением в соответствии с действующим законодательством и иными нормативными правовыми актами, а также уставом образовательного учреждения;
- создавать условия для системы воспитательно-образовательной и административно-хозяйственной работы учреждения;
- обеспечивать реализацию федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования;
- формировать контингент воспитанников, создавать безопасные условия для охраны их жизни и здоровья во время воспитательно-образовательного процесса;
- соблюдать права и свободы воспитанников и работников образовательного учреждения в установленном законодательством РФ порядке;
- определять стратегию развития ДОО, обеспечивать планирование его работы;
- соблюдать требования, предъявляемые к условиям образовательного процесса, образовательным программам, результатам деятельности образовательного учреждения, в том числе к качеству образования;
- обеспечивать валидность и объективность оценки качества образования воспитанников в ДОО;
- совместно с органами самоуправления и общественными организациями осуществлять разработку, утверждение и реализацию программ развития

ДООУ, образовательной программы, устава и правил внутреннего трудового распорядка учреждения;

- создавать условия для внедрения инноваций, обеспечивать формирование и реализацию инициатив работников ДООУ, направленных на улучшение работы учреждения и повышение качества образования;
- создавать и поддерживать благоприятный морально-психологический климат в коллективе.

Действительно становится понятным, что требования к руководителю весьма существенны, но это только небольшой спектр вопросов. В современных условиях в пределах своих полномочий руководитель ДООУ должен уметь распоряжаться бюджетными средствами. Это очень ответственная и серьезная работа. Обеспечить эффективность расходования бюджетных средств в пределах установленных лимитов и ассигнований - одна из самых серьезных задач стоящая перед руководителем. Не менее важная задача сформировать фонд оплаты труда и разделить его на основную и стимулирующую части. Следующие функции руководителя это:

- утверждение структуры управления и штатного расписания образовательного учреждения;
- решение кадровых, административных, финансовых, хозяйственных и иных вопросов в соответствии с уставом ДООУ;
- создание условий для непрерывного повышения квалификации работников;
- обеспечивать требуемый и необходимый уровень заработной платы работников образовательного учреждения, в том числе стимулирующей части (надбавок, доплат к должностным окладам, ставкам заработной платы работников) и компенсационные выплаты за вредные условия труда;
- соблюдать сроки выплат в полном размере причитающейся работникам заработной платы, установленные коллективным договором, правилами внутреннего трудового распорядка, трудовыми договорами;

- создавать безопасные условия труда и принимать меры по недопущению нарушений в области безопасности труда.

В свете современных требований, ориентированных на повышение качества дошкольного образования, руководителю необходимо обеспечить условия, направленные на повышение мотивации работников. Сегодня у руководителя в руках имеются серьезные рычаги и механизмы влияния на трудовую мотивацию работников. Этими механизмами выступают материальное и моральное стимулирование труда. Побуждение людей к качественному труду, укрепление дисциплины труда - это ведущие направления деятельности руководителя, требующие принятия конкретных управленческих действий и решений. От создания условий мотивационной составляющей на основе материального и морального стимулирования работников зависит престижность труда в образовательном учреждении.

На эффективность управления учреждением влияют условия, которые бы обеспечивали участие работников в управлении образовательным учреждением. В этой связи заведующий ДООУ обязан:

- принимать локальные нормативные акты образовательного учреждения, содержащие нормы трудового права, в том числе по вопросам установления системы оплаты труда с учетом мнения представительного органа работников;

- планировать, координировать и контролировать работу структурных подразделений, педагогических и других работников детского сада;

- обеспечивать эффективное взаимодействие и сотрудничество с органами государственной власти, местного самоуправления, предприятиями, организациями, общественностью, родителями (лицами их заменяющими), гражданами;

- представлять образовательное учреждение в государственных, муниципальных, общественных и иных органах, учреждениях и организациях;

- содействовать деятельности педагогических, психологических организаций и методических объединений, общественных организаций;
- обеспечивать учет, сохранность и развитие материально-технической базы;
- соблюдать правила санитарно-гигиенического режима и охраны труда;
- вести учет и хранение документации;
- привлекать для осуществления деятельности, предусмотренной уставом ДООУ, дополнительные источники финансовых и материальных средств;
- представление учредителю отчеты о поступлении, расходовании финансовых и материальных средств;
- предъявлять публичный отчет о деятельности образовательного учреждения;
- выполнять правила по охране труда и пожарной безопасности.

В связи с расширением требований к дошкольному образованию, изменились и требования, предъявляемые к квалификации руководителя ДООУ. Сегодня руководителю необходимо иметь высшее профессиональное образование по направлениям подготовки "Государственное и муниципальное управление", "Менеджмент", "Управление персоналом" и стаж работы на педагогических должностях не менее 5 лет. Или иметь высшее профессиональное образование, или дополнительная профессиональная подготовка в области государственного и муниципального управления, или менеджмента и экономики и стаж работы на педагогических или руководящих должностях не менее 5 лет.

В науке отдельным аспектам управленческой деятельности заведующих ДООУ посвящены работы К. Ю. Белой, А. К. Бондаренко, Е. Ю. Демуровой, Т. С. Комаровой, Л. В. Поздняк, Р. Я Спружа, А. Н. Троян и др. Они обосновали требования к руководителю, выделили основные направления его деятельности. Особый интерес представляют исследования

Ю. А. Конаржевского, Э. В. Литвиненко, В. Г. Молчанова, Г. М. Тюлю, Т. Н. Шамовой. Данные авторы предлагают готовые, разработанные варианты программ оценки управленческой деятельности руководителя в системе образования.

Итак, разносторонний аспект управленческой деятельности представляет собой совокупность управленческих процессов. Которые осуществляют руководители в определенной последовательности посредством принятия целенаправленных решения и действий. Управленческая деятельность состоит из следующих взаимосвязанных этапов:

1. планирование;
2. организация;
3. мотивация;
4. координация;
5. контроль и оценка;
6. корректировка.

Планирование один из важных этапов управленческой деятельности для ее осуществления необходима программа. Следовательно, данную программу руководителю надо разработать с учетом требований предъявляемых к качеству дошкольного образования. Практическая реализация данной программы не возможна без составления плана действий, к разработке которого существует ряд требований, таких как:

- целеустремленность - соответствие направленности деятельности руководителя ДОО поставленной цели;
- экономичность - затраты должны соответствовать поставленным целям;
- алгоритмизация - последовательность выполнения руководством и коллективом ДОО плана;

- максимальная ясность - простота и точность составления плана деятельности руководства и разъяснение поставленных перед коллективом задач;

- единство - слаженная работа служб дошкольного учреждения при совершении своей деятельности;

- непрерывность - выполнение деятельности руководства в установленные сроки;

- дифференцированность действий по значимости - выполнение более срочных и важных процессов впрямь остальных.

Руководитель ДОО, осуществляя практическую и управленческую деятельность в соответствии с последовательно составленным планом, обеспечит качество условий, в том, числе мотивационных. Это позволит организации приобрести привлекательность для профессиональных работников в сфере дошкольного образования. Для них в свою очередь откроются перспективы, и создастся сфера расширения образовательных возможностей.

Последовательная, поэтапная управленческая деятельность невозможна без принятия конкретных действий. В теории и практике современного управления существуют следующие виды управленческих действий:

- приспособление разработанного плана деятельности руководства и коллектива ДОО;

- контроль за распределением фондов, распределение ресурсов;

- внутренняя координация субъектов управления - верное соотношение субъектов, консультаций и методов морального и материального стимулирования;

- организационно-стратегическое предвидение - формы организации служб находящихся под управлением руководителя ДОО.

Практическая и управленческая деятельность руководителя имеет разную степень рисков и ошибок. Руководитель обязан просчитать

всевозможные риски и минимизировать ошибки, но все-таки они могут быть. Среди них самые распространенные:

- нерациональная декомпозиция целей;
- смещение целей с результата на процесс;
- отсутствие установки по дифференциации задач;
- отсутствие логической последовательности управленческих решений

и взаимосвязи различных составляющих управленческих действий.

Успех организации, стабильность и результативность ее работы зависит от правильности и последовательности управленческих действий, находящихся в логической последовательности с принятием решений.

Правильно разработанный план деятельности обеспечивает ясность ожиданий от людей, эффективность деятельности руководителя, создает предпосылки для успешности совместных усилий по достижению целей, раскрывает механизмы, детерминирующие процесс управления и личностные потребности.

Основа управленческой деятельности руководителя ДООУ заключена в реализации, следующих задач:

1) Разработка планов деятельности учреждения, от грамотности и правильности которых будет зависеть успех, качество оказываемых услуг населению, способность конкурировать на рынке услуг дошкольного образования, статус и престижность учреждения и его репутация;

2) Осуществлять контроль за выполнением разработанного плана, его аспектов и статей, то есть обеспечивать бесперебойную работу учреждения, находящегося в режиме функционирования;

3) Осуществлять контроль за деятельностью учреждения в соответствии с действующими актами принятыми законодательством РФ;

4) Поддерживать и контролировать создание высокопрофессионального коллектива путем, качественного отбора персонала, подготовкой, переподготовкой и повышением квалификации

собственного имеющегося персонала, организацией обучения персонала, обмена опытом с российскими и зарубежными ДОО;

5) Создавать благоприятные условия труда и устойчивую психологическую атмосферу в коллективе.

Важным фактором к повышению уровня мотивации трудовой деятельности будет обеспечение условий справедливого вознаграждения по результатам деятельности. Для того чтобы добиться высокой инициативности и ответственности со стороны работников, надо поощрять и стимулировать инициативу и ответственность. Механизмы стимулирования труда педагогов играют существенную роль в повышении мотивации труда педагогов, поэтому они должны быть эффективными и действенными и иметь особую значимость для оценки труда педагогов.

Основные способы морального стимулирования, которые можно применить в ДОО:

1. Признание за хорошо выполненную работу – похвала, повышение статуса. Учитывая высокую потребность педагогов в признании и самоуважении, данный вид стимулирования будет иметь, хороший мотивационный эффект.

2. Статьи в СМИ и размещение информации о достижениях педагогов на сайте ДОО – освещение деятельности педагогов и их профессиональных достижений в профессиональном сообществе.

3. Организация конкурсов профессионального мастерства, педагогических мастерских и педагогических чтений. Возможность обмена опытом, обоснование авторской методики воспитания, демонстрация профессиональных достижений, способствуют удовлетворению потребности в признании, уважении и самореализации.

4. Доски почёта – по итогам деятельности, участия в значимых в жизни ДОО мероприятиях. Этот вид стимулирования приемлем как для младшего обслуживающего персонала, так и для педагогических работников. Доска почёта не должна иметь статичный характер, регулярно обновляться.

Она должна предусматривать номинации, в которых могут участвовать разные категории сотрудников.

5. Подарки от учреждения – подарки к профессиональным праздникам, событиям в личной и профессиональной жизни. Особенно стоит уделять большое значение подарком с символикой образовательного учреждения, это позволяет создать у персонала ощущение сопричастности, идентичности с образовательным учреждением, развитие профессиональной лояльности. Для этого необходимо разработать эмблему образовательного учреждения. Профессиональная лояльность обеспечивает мотивацию к деятельности, создаёт условия для профессиональной гордости образовательным учреждением, в котором он работает.

6. Награждение благодарственными письмами Управления образования, Грамотой Главы города, грамотами Министерства Свердловской области и РФ.

Таким образом, для мотивации персонала возможно использование разных способов и средств мотивации. Эффективная система мотивации должна включать и материальные, и нематериальные стимулы, с учётом специфики деятельности персонала, социально-экономических реалий и личностных характеристик.

Внедрение предложенных рекомендаций позволит повысить мотивацию персонала, реализовать комплекс условий для проявления активности, инициативности, ответственности сотрудниками образовательного учреждения, создать атмосферу сотрудничества. Это будет способствовать переходу ДООУ на инновационный путь развития.

Необходимо разработать новую систему мотивации сотрудников, которая позволит выйти на принципиально новый уровень стабилизации коллектива и повышение уровня его инновационного потенциала.

ГЛАВА 2. ОПИСАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ ПО ПОВЫШЕНИЮ МОТИВАЦИИ ТРУДА ВОСПИТАТЕЛЕЙ ДЕТСКОГО САДА

2.1. Результаты диагностики мотивации профессиональной деятельности воспитателей на начало учебного года

Опытно-экспериментальное исследование проходило на базе Пышминского городского округа муниципального бюджетного дошкольного образовательного учреждения «Черемышский детский сад». Перед проведением диагностики мотивации персонала в дошкольном образовательном учреждении было необходимо проанализировать кадровый состав педагогического коллектива, а для этого необходимо иметь информацию о педагогических кадрах, об их возрастном и образовательном цензе, педагогическом стаже. Наличие информации поможет иметь представление о кадровом составе, позволит в какой-то мере, определить первоначальную степень трудовой мотивации для дальнейшей организации и планирования работы с педагогическими кадрами.

Работу начинали с изучения педагогических работников, посредством сбора предварительных данных. А именно изучили анкетные данные в личных листах по учету кадров, трудовые книжки работников. Это позволило выявить и оценить возрастной состав коллектива, его интеллектуальный и профессиональный уровень (узнать, где и как получалось образование по избранной педагогической специальности).

Эффективными методами и формами изучения личностных, деловых и профессиональных качеств также являются: анкетирование педагогов, беседы с ними по различным вопросам организации педагогического процесса, решении психолого-педагогических проблем, анализ документации педагога. При изучении личностных качеств каждого педагога важно не только понять его характере, стиль его взаимоотношений в коллективе, но и

выяснить интересы и склонности, увлеченность, творческие способности. В основе изучения деловых качеств педагогов лежит выявление уровня их научно-теоретической, методической и психолого-педагогической подготовки, эффективности применяемых методик, форм и методов работы с воспитанниками, степени целеустремленности и заинтересованности в работе и ее результатах. В.И. Зверева обращает внимание руководителей на то, что педагогический коллектив – это, прежде всего, коллектив людей, разных по возрасту и опыту педагогической работы, по характеру и коммуникабельности, по интересам и ценностным ориентациям, по темпераменту и волевым качествам [18].

Знание личностного и профессионального потенциала педагогов является одним из условий эффективной расстановки педагогических кадров и содержания работы с ними.

В результате анализа кадрового состава выявили, что соответствии со штатным расписанием МБДОУ ПГО «Черемышский детский сад» укомплектован педагогическими кадрами и обслуживающим персоналом.

Общая численность работников составляет 28 человек, из них: Педагогический состав – 10 человек.

Характеристика участников исследования с учетом уровня образования педагогов, педагогического стажа и квалификационной категории выглядит следующим образом. Из 10 педагогов высшее образование (степень бакалавра) имеют 2 человека (20%), 1 педагог (10%) заканчивает ступень бакалавра высшего образования и 6 (60%) педагогов имеют среднее профессиональное педагогическое образование. Однако, 1 педагог (10%) не имеет специального дошкольного образования. И 70% педагогов не имеют высшего педагогического образования.

Педагогический стаж от 1 до 5 лет – 6 человек (60%) , от 6 до 10 лет – 1 человек (10%), от 11 и более лет – 3 человека (30%). Ранжирование процентного соотношения педагогического стажа работающих в МБДОУ

ПГО «Черемышский детский сад» свидетельствует о преобладании молодых начинающих трудовую деятельность педагогов.

Таблица 1

Характеристика педагогических кадров МБДОУ

«Черемышский детский сад»

№	ФИО	воз- раст	уровень образования (что окончила)	стаж работы по спец-сти	квалификационн ая категория
1.	Ш.Г.А.	52 года	Образование: среднее – профессиональное ГБОУ СПО «Ирбитский гуманитарный колледж» Специальность: Воспитатель в дошкольном учреждении	30 лет	Воспитатель. Соответствие занимаемой должности
2	М.И.Ю.	35 лет	Образование: высшее ГОУ ВПО Уральский государственный педагогический университет (2013г.)	10лет	Заведующая Соответствие занимаемой должности
3	С.С.Г	47 лет	Образование: среднее – профессиональное ГБОУ СП СО «Ирбитский гуманитарный колледж» Специальность: Воспитатель в дошкольном учреждении Заканчивает обучение в ГОУ ВПО УрГПУ	29 лет	Воспитатель
4	Н.Е.А.	54год а	Образование: среднее – профессиональное ГОУ СПО «Ирбитский гуманитарный колледж» Специальность: Воспитатель в дошкольном учреждении	35 лет	Воспитатель Соответствие занимаемой должности
5	Ш.О.И.	28 лет	Образование: Среднее - профессиональное ГОУ СПО «Камышловский педагогический колледж» 2017г Специальность: «Воспитатель детей дошкольного возраста»	3 года	Воспитатель Соответствие занимаемой должности

Продолжение таблицы 1					
6	Н.Н.А.	21 год	Образование: Среднее – профессиональное ГОУ СПО «Камышловский педагогический колледж» 2015г Специальность: Учитель информатики основной общеобразовательной школы"	2 года	Старший воспитатель
7	С.Н.А	24 года	Образование: высшее ГОУ ВПО Уральский государственный педагогический университет Специальность: «Педагогика и методика дошкольного образования» (2016г.)	1 год	Воспитатель
8	К.В.В.	22 года	Образование: Среднее – профессиональное ГОУ СПО «Камышловский педагогический колледж» (2015г.) Специальность: «Воспитатель детей дошкольного возраста»	1 год	Воспитатель
9	Л.С.А.	23 года	Образование: среднее – профессиональное ГОУ СПО «Ирбитский гуманитарный колледж Специальность: «Воспитатель детей дошкольного возраста	2 года	Воспитатель
10	Б.М.В.	30 лет	Обучается в ГОУ СПО «Камышловский педагогический колледж»	4года	Воспитатель

Данные свидетельствуют, что в учреждении есть потенциал для развития профессиональной компетентности педагогов и их саморазвития. Однако, обнаружена проблема профессионального выгорания у трех педагогов со стажем работы более 25 лет, и существующими трудностями работы с молодыми педагогами со стажем работы до 5 лет.

Выявление психологических особенностей мотивации в трудовом коллективе педагогов (как отдельного педагога, так и в целом

педагогического коллектива) можно осуществить через исследования, используя специальные методики.

Далее для проведения диагностики мотивации мы выбрали 3 методики:

1 – психологическая атмосфера в коллективе (методика А. Ф. Фидлера) (ПРИЛОЖЕНИЕ 1);

2 - удовлетворенность работой (методика В. А. Ядова) (ПРИЛОЖЕНИЕ 2);

3 - стремление к достижению целей, успеха в профессиональной деятельности (методика «Мотивация к успеху» Т. Элерса) (ПРИЛОЖЕНИЕ 3).

Поддержанию необходимого уровня мотивации будут способствовать и хорошие взаимоотношения с руководством и коллегами. Для стабильной работы коллектива в организации необходимо поддерживать социально-психологический климат. Благоприятный психологический климат проявляется в дружелюбном, внимательном отношении между участниками педагогического процесса, в симпатии и взаимном уважении друг к другу, которое сочетается с высокой ответственностью и принципиальностью.

Нездоровый психологический климат, пишет Л. В. Дмитриева, который проявляется в нервной, напряженной обстановке в коллективе, несдержанности, грубости, неуважительном отношении коллег друг к другу, существенно влияет на качество и интенсивность конфликтов в организации, оказывающих резко негативное воздействие на здоровье и результаты обучения и воспитания дошкольников [26].

Социально-психологический климат в коллективе опытному и грамотному управленцу и диагностировать не надо, все почувствуется на уровне интуиции, достаточно будет профессионально-личностного общения с отдельными педагогическими кадрами и наблюдения за деятельностью коллектива.

С помощью методики А. Ф. Фидлера (ПРИЛОЖЕНИЕ 1) оценили психологическую атмосферу в коллективе. Данная диагностика может быть

применима только в том случае, когда есть определённый уровень доверия сотрудников к руководителю и отсутствуют серьёзные конфликты в коллективе. В результате выявили, что в дошкольном учреждении благоприятная психологическая обстановка.

Удовлетворенность персонала условиями, воспроизводит социальную сторону трудовой деятельности. Она имеет функционально-производственную значимость, влияет на количественные и качественные результаты работы, срочность и точность выполнения заданий, обязательность в отношении других людей.

Таблица 2

Результаты диагностик по методике А. Ф. Фидлера

№	Педагоги	Педагог оценивает психологическую атмосферу в коллективе, как:
1	Ш.Г.А.	В – достаточно благоприятную
2	М.И.Ю.	С – очень благоприятную
3	С.С.Г.	С – достаточно благоприятную
4	Н.Е.А.	С – достаточно благоприятную
5	Ш.О.И.	С – достаточно благоприятную
6	Н.Н.А.	В – очень благоприятную
7	С.Н.А.	С – достаточно благоприятную
8	К.В.В.	В – очень благоприятную
9	Л.С.А.	Н – неблагоприятную
10	Б.М.В.	В – очень благоприятную

В анкете «Оценка удовлетворенности работой (по В. А. Ядову)» (ПРИЛОЖЕНИЕ 2) респондентам необходимо было оценить, в какой мере их удовлетворяют перечисленные в анкете стороны работы.

Таблица 3

Результаты диагностик по методике В. А. Ядова

№	Педагоги	Баллы	Уровень удовлетворенности работой
1	Ш.Г.А.	58	С
2	М.И.Ю.	79	В
3	С.С.Г.	62	С
4	Н.Е.А.	71	С
5	Ш.О.И.	64	С
6	Н.Н.А.	63	В
7	С.Н.А.	57	С
8	К.В.В.	82	В
9	Л.С.А.	32	Н
10	Б.М.В.	88	В

*Примечание:

От 20 до 45 – низкий уровень удовлетворенности работой

От 46 до - 74 - средний уровень удовлетворенности работой

От 75 до 100 – высокий уровень удовлетворенности работой

Анализ результатов анкетирования продемонстрировал, что сам процесс выполняемой работы вполне удовлетворяет более половины педагогического коллектива 64%. Вполне удовлетворяет взаимоотношение с руководством, эффективность организации работы в целом, взаимоотношения с коллегами. Педагогов скорее удовлетворяют, чем нет, перспективы профессионального и служебного роста - 40% опрошенных, а также возможности проявления самостоятельности и инициативы в работе (34%). Все педагоги отметили, что важным стимулом в работе является признание их труда руководителем, коллегами и родителями детей – 100 %.

Анализ полученных данных свидетельствует, что для педагогов наиболее важным для повышения производственной эффективности является: разумность требований руководства, признание и любовь

воспитанников, признание со стороны родителей, хорошие взаимоотношения в коллективе, высокая степень ответственности, компетентности и авторитет руководителя.

С помощью интерпретированной методики «Мотивация к успеху» Т. Элерса (ПРИЛОЖЕНИЕ 3) была оценена степень стремления к достижению целей, успеха в профессиональной деятельности.

Таблица 4

Результаты диагностик по методике Т. Элерса

№	Педагоги	Баллы	стремление к достижению целей, успеха в профессиональной деятельности
1	Ш.Г.А.	9	С
2	М.И.Ю.	15	В
3	Н.Е.А.	12	С
4	С.С.Г.	19	В
5	Ш.О.И.	10	С
6	Н.Н.А.	18	В
7	С.Н.А.	12	С
8	К.В.В.	13	С
9	Л.С.А.	6	Н
10	М.М.В.	18	В

*Примечание:

По результатам теста подсчитывается общее количество баллов:

- от 1 до 7 баллов - для респондента характерна боязнь неудачи.
- от 8 до 13 баллов - это свидетельствует о том, что для респондента характерно как стремление к успеху, так и избегание неудачи.
- от 14 до 20 баллов - респондента отличает мотивация на успех.

Исследование обнаружило, что педагоги мотивированы на успех. Они стремятся достигать успеха и получать положительные отзывы о своей деятельности, способны правильно оценивать свои способности и успехи. Но данной категории респондентов свойственно избегать высокого риска.

Исследуя проблему мотивации персонала в условиях ДООУ, мы пришли к выводу что, для управления процессом мотивации требуется создание необходимых условий, направленных на повышение уровня мотивации педагогов, продуманная система, которая включает в себя элементы материального и нематериального (морального) стимулирования. Она должна быть действенной, адаптированной к конкретной организации и эффективной. От этого будет зависеть и результативность деятельности организации. Практическое применение управленческих подходов и способов организации мотивационной среды в тесной взаимосвязи с теоретическими аспектами процессов мотивации позволит руководителю повысить степень удовлетворенности трудовой деятельности педагогических работников, активизирует интересы и желания работников к более продуктивному труду. Вот почему знания о специфике деятельности персонала, основанные на научных подходах и положениях теоретических, практических аспектов управления в области трудовой мотивации имеют принципиальное значение.

Руководитель должен обязательно решить сложные задачи, стоящие перед ним, по определению места каждого из работников в коллективе и его трудовых свершениях, включению в круг необходимых организационных отношений, иными словами, изучить степень мотивации трудовой деятельности педагога. Мотивация педагога является ключевым условием, которое определяет успешность, эффективность его профессиональной деятельности. Изучение мотивации позволит выявить причины поведения работника в той или иной организации, которое принято считать организационным [3].

Организацию трудовой мотивации будут обеспечивать управленческие действия, направленные на изучение педагогического коллектива, четкое продуманное делегирование полномочий, анализ результативности педагогической деятельности.

На основании результатов, полученных данных в ходе исследования, мы пришли к пониманию того, что мотивация персонала находится в прямой зависимости не только от гигиенических факторов это - безопасная рабочая среда, санитарно-гигиенические условия, организация питания, комфортность пребывания педагога в организации (морально - психологический климат). Но и большое значение имеют мотивационные факторы это: вознаграждающие факторы в большей степени морального и материального стимулирования. А также факторы удовлетворения профессионально - значимых потребностей работников, результатами, удовлетворения которых может стать осознание педагогами полезности своего труда, признание в профессиональном обществе. Все вышеперечисленные факторы находятся в прямой зависимости от социального статуса работника и индивидуально личностных характеристик.

Исследование действительно показало, что люди действительно готовы проявлять усилия для достижения целей организации во имя удовлетворения своих собственных индивидуальных потребностей. Мотивация находится в зависимости от внутренних и внешних воздействий, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей.

2.2. Условия, способствующие повышению мотивации профессиональной деятельности педагогического коллектива МБДОУ «Черемышский детский сад»

Одним из многоаспектных содержаний управленческой деятельности является создание условий мотивационной среды в образовательной организации, которые существенным образом влияют на степень мотивации трудовой деятельности педагогов, обеспечивающей стабильное развитие, совершенствование и высокий уровень результативности всех направлений деятельности образовательной организации. Рассмотрим подробнее, какие условия необходимо создать руководителю для трудовой мотивации работников.

Основываясь на результатах полученных данных в ходе исследования и теоретических аспектах трудовой мотивации предложенных М. Б. Курбатовой и М. И. Магуры, в качестве условий влияния на мотивацию воспитателей детского сада мы рассматриваем:

1. Интересная работа;

Интересы, желания, стремления, намерения, влечения, страсти, установки считает С. А. Шапиро - это мотивационные состояния человека. [44] Для работников могут быть интересны те задания и поручения, которые для руководителя стали привычным и обыденным делом. Учитывая наличие интересов у определенного контингента людей, руководитель может делегировать некоторые обязанности, с которыми они успешно справятся. Руководству это не будет стоить и рубля, а у работников появится стимул, так как они смогут в процессе выполнения поручений почувствовать свою значимость и нужность.

2. Публичное признание;

Любой человек желает, чтобы его оценили и поощрили за хорошее выполнение работы. Самый легкий и эффективный способ поощрения без денежных затрат – публичное выражение признательности за

добросовестный труд сотрудников. Добиться этого можно, сообщая об их достижениях на общих собраниях и создание «Доски почёта». Доска почёта не должна иметь статичный характер, а должна регулярно обновляться, предполагать номинации, в которых могут принять участие различные категории сотрудников.

3. Свободное время;

Следующий важный, но не требующий денежных затрат способ поощрения: предоставление сотрудникам свободного времени за его усилия. Работник будет рад предоставленной ему возможности заняться личными делами в свободное время, так называемый «неофициальный выходной». С новыми силами, воодушевленный и благодарный он вернется к выполнению своих обязанностей.

4. Информация;

Своевременное информирование педагогического коллектива - залог благоприятного психологического климата в организации. Информирование об изменениях, обновлениях разных сфер трудовой деятельности работников - обязательное условие выполнения коллективного договора и других законодательных документов. Работники должны иметь информацию, которая будет существенным образом влиять на трудовую мотивацию:

1. Об условиях выплат стимулирующих и других выплат в качестве поощрения за результаты своего труда;

2. О действующих критериях, по которым оценивают результаты их работы;

3. Об условиях морального поощрения принятых в организации;

4. О результатах педагогического контроля влекущего за собой предусмотренные поощрения;

5. О критериях самооценки собственной педагогической деятельности;

6. О содержании мероприятий коллективного договора и выполнении условий коллективного договора;

Информирование будет носить коллективный и индивидуальный характер. Средствами будут выступать наглядно-демонстрационные материалы, бюллетени, распорядительные документы, содержание которых носит информационный характер. Формами информирования могут быть совещания при заведующей, собрание трудового коллектива, педагогические советы (если это вопросы касающиеся педагогической деятельности) и другие формы.

5. Обратная связь;

Руководитель организации создает условия для информирования с целью получения обратной связи с педагогическим коллективом. Работники желают знать, как оценены результаты их деятельности. Руководитель дает оценку трудовой деятельности работников. Оценивая деятельность педагога, объективность оценки зависит от того где, как, когда, при каких обстоятельствах и в какой форме он осуществляется при том объективность будет зависеть и от единых требований установленных в организации, а также от компетентности руководителя и не предвзятого отношения к педагогу. Главным, важным условием является установление взаимопонимания, взаимоуважения, взаимопомощи и сотрудничества между руководителем и педагогом. Для оценивания результатов важна и самооценка педагогов в некоторых оцениваемых показателях и критериях. Если результаты оценок совпадают, то можно говорить о валидности оценивания и о его объективности. Система контроля позволит дать оценку профессиональной деятельности педагогов, в результате которой педагог получает в качестве поощрения выплаты стимулирующей части заработной платы или другие виды поощрения принятые в образовательной организации. Руководству организации необходимо уточнять и интересоваться жизнью подчиненных узнавать о возникших проблемах в профессиональной и бытовой деятельности. Своевременно оказывать нужную помощь. Получение обратной связи имеет большой плюс в управлении. Руководителю за хорошее выполнение работы необходимо благодарить свой персонал. Это

могут быть не только административно - распорядительные документы, просто хорошие и добрые слова благодарности. Они действительно могут быть хорошим стимулирующим фактором. Своевременно отметить работника, привести в пример его качественно сделанную работу не требует от руководства финансовых затрат, а человеку это будет приятно. Обратная связь нужный и необходимый инструмент для управления.

6. Вовлечение;

Для эффективного управления организацией руководство привлекает своих работников в процесс принятия решений, предварительно выяснив их точку зрения и мнение на определенную проблему. Тем самым управленец доказывает, что уважительно относится к их мнениям и взглядам. Учитывая мнение людей при принятии решения, руководитель располагает их к себе и становится более уважительным. Действительно, люди, работающие на производстве, наилучшим образом понимают и разбираются в трудовом процессе, зная его сильные и проблемные стороны. Привлекая работников, руководитель организации реализует их потребности, тем самым создает хорошие условия трудовой мотивации.

7. Независимость;

Работников работающих на доверии в организациях не так много. Это люди, хорошо зарекомендовавшие себя, не требующие «кнута». За педагогами, работающими на доверии, не установлен контроль со стороны администрации, они не чувствуют давления, поэтому им работается гораздо лучше. Не только для педагогов, работающих на доверии, создаются условия для независимости, но и для остальной категории людей, работающих на контроле, необходимо предоставлять свободу выбора в выполнении работниками той или иной работы. Стоять за спиной и указывать, как надо делать, а как не надо, не нравится не кому. Лучшим способом для выполнения работы будет решение самого работника как это лучше сделать.

8. Празднования;

Широкие возможности для отдыха и сплоченности коллектива с целью создания благоприятного морально-психологического климата в организации открывают празднования. Это Дни рождения, годовщины учреждения, День дошкольного работника, календарные праздники и другие события – отличный повод для того, чтобы их отпраздновать. Участие в данных мероприятиях действительно будет способствовать сплочению коллектива, так как неформальная обстановка позволяет установить личностное общение, общение по взаимному интересу, установлению личностной симпатии, удовлетворению потребностей и склонностей, что в конечном итоге сплотит работников коллектива.

В соответствии с содержательной теорией мотивации, иерархии потребностей (А. Маслоу), любой человек нуждается не только в признании своих профессиональных достижений, но и в личностном признании. Для этого он стремится к доверительному, дружескому общению с людьми, членами коллектива. Для создания благоприятного морально-психологического климата, атмосферы доброжелательности, которая будет существенным образом способствовать сплоченности коллектива, где будет комфортно и радостно всем работникам в течение года, мы запланировали и провели ряд мероприятий:

Таблица 5

Мероприятия, направленные на сплочение коллектива

Дата проведения	Название мероприятия
сентябрь	4 сентября - День именинника (летние) 27 сентября – День воспитателя
Октябрь	4 октября – «Домашний погребок» конкурс заготовок
Ноябрь	29 ноября - День именинника (осенние)
Декабрь	28 декабря - «Новогодний карнавал»
Январь	27 января – Юбилей МБДОУ «Черемышский детский сад»
Февраль	26 февраля - День именинника (зимние)
Март	8 Марта – Международный женский день
Апрель	30 апреля - Субботник + День именинника (весенние)

Продолжение таблицы 5	
Май	25 мая - Выпускной бал

9. Дифференцированная система оплаты труда;

Учреждение в пределах, имеющихся у него средств на оплату труда работников, самостоятельно определяет размеры должностных окладов, а также размеры доплат, надбавок, премий и других мер материального стимулирования без ограничения их максимальными размерами в соответствии с профессионально-квалификационной группы и с учетом требований к профессиональной подготовке и уровню квалификации.

К должностным окладам устанавливаются ниже перечисленные повышающие коэффициенты:

- за высшую квалификационную категорию (25%);
- за первую квалификационную категорию (20%);
- за соответствие занимаемой должности (10%);
- молодым специалистам из числа педагогических работников персональный повышающий коэффициент (до 2,0).

Персональный повышающий коэффициент к должностному окладу устанавливается на определенный период времени в течение соответствующего календарного года и с учетом обеспечения финансовыми средствами.

Выплаты стимулирующего характера обеспечивают поощрение работников учреждения за эффективность труда и профессиональные достижения, влияющие на качество работы учреждения и образовательных услуг в динамично меняющихся условиях модернизации системы образования.

К выплатам стимулирующего характера относятся следующие виды выплат:

- выплаты за интенсивность и высокие результаты работы;
- выплаты за качество выполняемых работ;

- выплаты за стаж непрерывной работы в учреждениях образования;
- премиальные выплаты по итогам работы.

Стимулирование работников учреждения осуществляется на основании критериев оценки профессиональной деятельности работников.

В ДОУ создана комиссия по распределению стимулирующих выплат включает в себя семь человек: председатель (заведующая), ответственные за основные направления работы (старший воспитатель, заместитель по административно-хозяйственной части, старшая медсестра), представители от педагогов и учебно-вспомогательного персонала, включая председателя профсоюзного комитета.

Заседания комиссии по распределению стимулирующих выплат в соответствии с критериями проходят ежемесячно.

Каждый член коллектива имеет возможность присутствовать на заседании по согласованию с председателем. Кроме этого, работники вправе получить полную информацию по обоснованию полученной суммы. Для каждой категории работников разработаны оценочные листы, включающие самооценку результатов труда в баллах и оценку ответственного лица.

Таблица 6

Оценочные листы воспитателей и узких специалистов для определения размера стимулирующих выплат

Критерии	Баллы	Выплаты, установленные в баллах			
		Само-оценка	Комментарий	Оценка ответств. лица	Комментарий
Интенсивность и высокие результаты работы:					
1. Участие в инновационной деятельности, ведение экспериментальной работы, разработка и внедрение авторских программ и технологий.	0-4				
2. Личное участие в научно-практических конференциях, конкурсах (в т.ч. профессиональных), выставках различного уровня; создание авторских и адаптационных программ, научно-методических комплексов.	0-4				

Продолжение таблицы 6					
3 Организация и проведение открытых мероприятий различного уровня	2-4				
4. Высокий уровень исполнительской дисциплины, соблюдение норм корпоративной культуры.	0-2				
5. Наличие отраслевых званий и знаков отличия.	0-2				
6. Организация по преемственности со школой	0-2				
7. Систематическое повышение профессионального и личностного развития, включая обучение в высших учебных заведениях	0-3				
8. Отсутствие больничных листов за предыдущий месяц.	0-2				
Качество выполняемой работы:					
1. Сохранение здоровья детей (снижение заболеваемости, организация и проведение мероприятий, способствующих сохранению и восстановлению психического и физического здоровья детей, профилактические мероприятия в осенне-зимний период, реализация адаптационной оздоровительной программы “Здоровье”)	0-4				
2. Внедрение инновационных методов работы, реализация экспериментальных программ	1-3				
3. Активность и результативность в работе с родителями, всеми заинтересованными структурами	0-2				
4. Сложность и напряженность выполняемой работы в период подготовки учреждения к началу нового учебного года.	0-2				
5. Отсутствие обоснованных жалоб родителей (законных представителей) детей, работников, положительные отзывы родителей и детей.	0-4				
6. Соотношение фактической посещаемости детей и списочного состава не менее 70% , в летний период– не менее 55%.	0-6				
7. Создание развивающей среды в группе в соответствии с реализуемой общеобразовательной программой и СанПиНом.	0-4				
8. Оперативность и качество выполнения поручений руководителя	0-2				
9. Участие воспитанников в конкурсах.	0-4				
Итого баллов:					
Сумма (руб.):					

10. Формирование ценностного отношения к профессиональной деятельности.

Как известно, кадры решают все. Действительно, вопросы кадровой политики в организации требуют очень ответственного подхода со стороны руководства. «Случайных людей» в образовании быть не должно, но, к сожалению, на практике это не так. Профессия педагога в настоящее время продолжает считаться не престижной и, если соизмерять с заработными платами других отраслей, то конечно мало оплачиваемой. Тем не менее, заработная плата в дошкольных организациях увеличилась и количество желающих стать педагогами, но не по призванию, а по материальной обеспеченности тоже увеличилось. Привлекает к профессии и социальная защищенность педагогических работников, а именно: длительный отпуск у воспитателя 42 календарных дня, отпуск предоставляется преимущественно летом. Педагогам, работающим в сельской местности, предоставляются жилищно – коммунальные льготы. Работа педагога носит творческий характер. Профессия предоставляет возможность общаться с большим количеством людей коллегами, родителями. Социально - бытовые условия для работы комфортные (тепло, светло, чисто).

Однако, со временем педагоги перестают обращать внимание на позитивные стороны своего труда, воспринимая их как должное. Для того чтобы вернуть и возобновить ценностное отношение к себе как к педагогу, время от времени необходимо заставлять педагогов задумываться об условиях труда людей других профессий, которые получают аналогичную зарплату. Данная мера может стать эффективной процесс сравнения повлияет на мнение воспитателей, об их социальном статусе и изменит их отношение к работе в лучшую сторону, повысит уровень жизненной и профессиональной активности.

В результате проведенной работы можно сделать следующие выводы:

- Интерес к работе самое мощное средство трудовой мотивации педагога.

- Достаточно высокий уровень профессиональной компетентности и квалификации. Чем выше уровень квалификации и профессиональной компетентности, тем стремления педагогов к творческой, интересной работе увеличиваются.

- Удовлетворение будет приносить содержание работы, её процесс, а не только вознаграждение за труд. В процессе интересной работе человек активизирует свои способности, реализует свой психологический и творческий потенциал. А этому способствует качественно организованная методическая работа с использованием разнообразных форм работы направленная на повышение профессиональной компетентности педагогов. Повышению квалификации педагогов будут способствовать курсы повышения квалификации, самообразование и другие формы работы.

- Для высококвалифицированных педагогов, работающих на доверии, важен мотив справедливости, а это очень высокая оценка их труда со стороны администрации и коллег.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Согласно поставленным задачам, в процессе исследования были изучены теоретические основы мотивации трудовой деятельности, рассмотрены теории мотивации, раскрыты сущность и факторы мотивации. Рассмотрены факторы, способствующие и препятствующие мотивации труда воспитателя в ДООУ. Определены признаки, по которым можно определить степень мотивации педагогов, раскрыты условия, методы и средства повышения мотивации, которые необходимо реализовать руководителю для повышения мотивации педагогов. Практически применены методы по изучению личностных, деловых качеств педагогов, а также психологических особенностей мотивации в трудовом коллективе педагогов (как отдельного педагога, так и в целом педагогического коллектива), особенностей мотивационной среды через специальные исследования, используя специальные методики.

По мнению С. А. Шапиро основная суть процесса мотивации сводится к процессу удовлетворения потребностей работников и ожиданий в выбранной ими работе и так, мотивация - это процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов [44]. Мотивация присутствует в качестве функции управления в управлении любым объектом. В основе мотивации лежит мотив (это то, что вызывает определенные действия человека) находится «внутри» человека, имеет «персональный» характер, зависит от множества внешних и внутренних по отношению к человеку факторов, а также от действия других, возникающих параллельно с ним мотивов [39]. Преобладающими факторами людей, в том числе в сфере труда, выступают их собственные потребности, интересы, желания, способности, ценностные ориентации, целевые установки, ожидания. Для каждого конкретного работника характерен индивидуальный

подход, персональный комплекс мотивирующих факторов, на основе изучения особенностей мотивационной сферы работников.

Для управленцев любого уровня становится действительно важным знать теоретические аспекты вопросов трудовой мотивации, в целях создания механизма управления мотивационными процессами, направленными на повышение результативности труда. Поэтому и рассмотрены виды теоретических основ мотивации трудовой деятельности их содержательная направленность. Знание научных систем мотивации (Маслоу, Герцберга) содержательных теорий мотивации позволит уточнить, какие потребности мотивируют человека к деятельности. Процессуальные теории мотивации (теория ожиданий В. Врума, теория справедливости Адамса, модель Портера-Лоулера) позволят раскрыть, при каких условиях и каким образом проявляется активность в труде, объяснить действие «механизма мотивации», для создания мотивационной среды.

В процессе работы по изучению признаков влияющих на степень трудовой мотивации педагогов выявлено, что все факторы мотивационной среды, содержащие различные содержательные условия оказывают влияние на степень трудовой мотивации педагогов.

Для улучшения мотивационных условий руководитель должен иметь конкретную информацию о фактическом состоянии мотивации труда педагогов их ведущих потребностей в личностном и профессиональном плане.

И так, процесс целенаправленного побуждения человека к труду и различным аспектам деятельности, ориентированное на достижение целей объекта управления под целенаправленным процессом управленческой деятельности и есть трудовая мотивация. Трудовое мотивирование направлено на достижение цели и для того чтобы достичь желаемых результатов необходимо создание условий для наиболее полной реализации трудового потенциала каждого работника на конкретном рабочем месте.

Исходя из вышеизложенного, можно сделать вывод о том, что руководителям действительно необходимо изучать, и знать теории мотивации, уметь практически применять их на практике в целях удовлетворения потребностей работников, что позволит повысить общую результативность управляемого объекта. Практическое применение теоретических основ мотивации с учетом адаптивности их применения позволит добиться повышения степени удовлетворения потребностей работников и побудить их к более результативному труду. Стимулирование труда работников организаций обеспечит возможность соединить их материальные, моральные интересы, их потребности с целями и задачами организации. Грамотное управление мотивационными процессами будет способствовать повышению профессиональной и производственной результативности.

Подводя итоги работы по реализации данной темы, можно сделать вывод о том, что изучение вопросов теории трудовой мотивации и способов практического применения позволит руководителю создать действенную и эффективную мотивационную среду, позволяющую повысить трудовую мотивацию.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аширов, А. Д. Управление персоналом [Текст] / А. Д. Аширов. – М. : Проспект, 2005. – 448 с.
2. Брентано, Л. Опыт теории потребностей [Текст] / Л. Брентано. – Казань, 1921. – 75 с.
3. Бакурадзе, А. Б. Мотивация труда педагогов [Текст] / А. Б. Бакурадзе. - М. : Сентябрь, 2005. - 196 с.
4. Белая, К. Ю. Методическая деятельность в ДОУ [Текст] / К. Ю. Белая. - М. : ТЦ Сфера, 2015. – 128 с.
5. Басовский, Л. Е. Менеджмент: Учебное пособие [Текст] / Л. Е. Басовский. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 216 с.
6. Бергер, Д. Энциклопедия систем мотивации и оплаты труда [Текст] / Д. Бергер, Л. Бергер; пер. А.Верди. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 761 с.
7. Вачугов, Д. Д. Менеджмент в образовании: практический курс: учебное пособие [Текст] / Д. Д. Вачугов, В. Р. Веснин, Н. А. Кислякова; под ред. Д. Д. Вачугова. - 3-е изд., испр. и доп. – М. : Высшая школа, 2007. – 192 с.
8. Виханский, О. С. Менеджмент [Текст] / О. С. Виханский, А. И. Наумов. - М. : Гардарики, 2003. - 206 с.
9. Волосский, А. А. Мотивация и стимуляция труда [Текст] / А. А. Волосский. - М. : Техносфера, 2007. - 495 с.
10. Галяутдинов, Р. Р. Мотивация и стимулирование работников [Электронный ресурс] // Сайт преподавателя экономики. 2014. URL: - <http://galyautdinov.ru/post/motivaciya-i-stimulirovanie> (дата обращения: 23.08.2017).
11. Горденко, Ю. Ф. Управление персоналом [Текст] / Ю. Ф. Горденко. - М. : 2004. - 263 с.
12. Гапоненко, А. Л. Теория управления: Учебник [Текст] / Под общ. ред. А. Л Гапоненко, А. П. Панкрухина. - М. : РАГС, 2003. - 523 с.

13. Гаудж, П. Исследование мотивации персонала [Текст] / П. Гаудж; пер. М. А. Свиридчук. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2008. – 272 с.
14. Дружинин, В. И. Управление образовательным учреждением: учебно-методическое пособие [Текст] / В. И. Дружинин. – Государственное автономное образовательное учреждение дополнительного профессионального образования «Институт развития образования и социальных технологий». – Курган, 2011. – 148 с.
15. Доскова, Л. Управление персоналом. Шпаргалки: Учебник для техникумов и вузов [Текст] / Л. Доскова. - М. : ЭКСМО, 2008. – 20 с.
16. Журавлёв, П. В. Менеджмент персонала: Учебное пособие [Текст] / П. В. Журавлёв. – М. : Экзамен, 2004. – 448 с.
17. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации [Текст] / А. Я. Кибанов. - М. : Инфра, 2010. 4 –е изд. - 556 с.
18. Колодяжная, Т. П. Управление современным дошкольным образовательным учреждением [Текст] / Т. П. Колодяжная. - Ростов-н/Д: Учитель, 2002. – 128 с.
19. Кабушкин, Н. И. Основы менеджмента: учебное пособие [Текст] / Н. И. Кабушкин. – 11-е изд., испр. – М. : Новое знание, 2009. – 336 с.
20. Коваленко, Н. В. Мотивация и система стимулирования педагогов [Текст] / Н. В. Коваленко // Завуч. – 2008. - № 8. – С. 32-34.
21. Магомед-Эминов, М. Ш. Мотивация достижения: структура и механизмы [Текст] : дисерт. Кандидат психологических наук: 19.00.01 / М. Ш. Магомед-Эминов; Университет имени Ломоносова – Москва, 1987. - 343 с.
22. Маслоу, А. Г. Мотивация и личность: переводное издание [Текст] / А. Г. Маслоу; пер. с англ. А. М. Татлыбаева. – СПб, 2001.- 479 с.
23. Мескон, М. Х. Основы менеджмента [Текст] / М. Х. Мескон. - М. : Дело, 2000, - 650 с.
24. Мусийчук, С. В. краткий курс лекций «Мотивация трудовой деятельности» [Текст] : автореф. Кафедра менеджмента и маркетинга:

08.05.07 / С. В. Мусийчук; Магнитогорский государственный университет – Магнитогорск, 30 с.

25. Магура, М. Б. Секреты мотивации или мотивация без секретов [Текст] / М. Б. Магура, М. И. Курбатова. - М. : 2007. - 653 с.

26. Микляева, Н. В. Диагностика и развитие профессионального мастерства педагогов в ДОУ [Текст] / Н. В. Микляева, Ю. В. Микляева. - ООО «Издательство» АЙРИС-пресс», 2008. – 136 с.

27. Национальная доктрина образования Российской Федерации: [принята постановлением Правительства Российской Федерации 4 октября] 2000 г. - № 751. –М.: - 10 с.

28. Ожегов, С. И. Словарь русского языка [Текст] / С. И. Ожегов. - Изд.23-е, испр. М., 1991. – 944 с.

29. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом. Оценка эффективности: Учебное пособие для вузов [Текст] / Ю. Г. Одегов, Л. В. Карташева. – М. : Экзамен, 2002. – 256 с.

30. Павелко, Н. Н. Мотивация трудовой деятельности [Текст] / Н. Н. Павелко. - Краснодар: ХОРС, 2011. - 657 с.

31. Петровский, А. В. Личность. Деятельность. Психологическая теория коллектива [Текст] / А. В. Петровский. - М. : 1979. - 240 с.

32. Подопригора, М. Г. Организационное поведение [Текст] /М. Г. Подопригора. - Таганрог, ТТИ УЮУ, 2008. – 261 с.

33. Поташник, М. М. Управление профессиональным ростом учителя в современной школе. Методическое пособие [Текст] / М. М Поташник. - М. : Центр педагогического образования, 2010. - 448 с.

34. Поташник, М. М. Нет условий – нет роста [Текст] / М. М. Поташник // Народное образование. – 2009. - №8 – С. 124-130.

35. Потёмкин, В. К. Управление персоналом: учебник для вузов [Текст] / В. К. Потёмкин. – СПб. : Питер, 2010. – 432 с.

36. Семёнов, А. К. Основы менеджмента: учебник [Текст] / А. К. Семёнов, В. И. Набоков. – 5-е изд., перераб. и доп. – М. : Дашков и К, 2008. – 556 с.
37. Соломанидина, Т. О. Мотивация трудовой деятельности персонала [Текст] / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин // Журнал управление персоналом. - 2005. – С. 128.
38. Самоукина, Н. В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах [Текст] / Н. В. Самоукина. – М. : Вершина, 2008. – 224 с.
39. Трапицин, С. Ю. Мотивация персонала в современной организации [Текст] / С. Ю. Трапицин. – СПб, Книжный дом, 2007. - 240 с.
40. Тузова, А. А. Мотивация трудовой деятельности [Текст] / А. А. Тузова. - М. : МИЭМП, 2011. - 102 с.
41. Третьяков, П. И. Дошкольное образовательное учреждение управление по результатам [Текст] / П. И. Третьяков, К. Ю. Белая // М. : Новая школа, 2003. – 304 с.
42. Трудовой кодекс Российской Федерации в редакции Федерального закона от 30.06.2006 № 90-ФЗ. - 288 с.
43. Уткин, Э. А. Мотивационный менеджмент [Текст] / Э. А. Уткин. – М. : ЭКМОС, 1999. - 256 с.
44. Шапиро, С. А. Мотивация и стимулирование персонала [Текст] / С. А. Шапиро. - М. : Гросс Медиа, 2008. -150 с.
45. Цыпкин, Ю. А. Менеджмент: учебник для вузов [Текст] / Ю. А. Цыпкин, А. Н. Люкшинов, Н. Д. Эриашвили; под ред. Ю. А. Цыпкина. – М. : ЮНИТИ - ДАНА, 2001. – 439 с.
46. Шпалинский, В. В. Психология менеджмента: Учебное пособие [Текст] / В. В. Шпалинский. – 2-е изд.- М. : УРАО, 2003. – 184 с.
47. Шлендер, П. Э. Управление персоналом: Учебное пособие [Текст] / П. Э. Шлендер и др.; под ред. проф. П. Э. Шлендера. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 320 с.

48. Федеральный государственный образовательный стандарт дошкольного образования. Утвержден приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 17. 10. 2013 г. - № 1155

49. Фурсова, С. Ю. Развитие потребности в достижении успеха [Текст] / С. Ю. Фурсова // Справочник руководителя дошкольного учреждения. – 2010 - № 3. – С. 71-75.

50. Фетискин, Н. П. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп [Текст] / Н. П. Фетискин, В. В. Козлов, Г. М. Мануйлов; под ред. Н. П. Фетискина. - М. : Изд-во Института Психотерапии, 2002. - 362 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Анкета «Оценка психологической атмосферы в коллективе»

Инструкция: Уважаемые педагоги! В таблице приведены противоположные по смыслу пары слов, с помощью которых можно описать атмосферу в коллективе. Чем ближе к правому или левому слову в каждой паре вы поставите знак «+», тем более выражен этот признак в вашем коллективе.

Таблица 7

Выявление психологической атмосферы в коллективе

Показатель	Выраженность (в баллах)								Показатель
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Враждебность									Дружелюбие
Несогласие									Согласие
Неудовлетворённость									Удовлетворённость
Непродуктивность									Продуктивность
Холодность									Теплота
Несогласованность									Сотрудничество
Недоброжелательность									Взаимная поддержка
Равнодушие									Увлечённость
Скука									Занимательность
Безуспешность									Успешность

Спасибо за участие!

Обработка результатов:

Ответ по каждому из пунктов оценивается слева направо в диапазоне от «1» до «8» баллов. Чем левее расположен знак «+», тем ниже балл и тем не благоприятнее, по мнению отвечающего, психологическая атмосфера в коллективе. Итоговый показатель колеблется в пределах от «10» (наиболее отрицательная оценка) до «80» (наиболее положительная). На основании индивидуальных профилей создаётся средний профиль, который характеризует психологическую атмосферу в коллективе.

Мы использовали следующую градацию уровней:

От 10 до 30 – низкий уровень – неблагоприятная псих. атмосфера

От 30 до 50 – средний уровень - благоприятная псих. атмосфера

От 50 до 80 – высокий уровень - очень благоприятная псих. атмосфера

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Оценка удовлетворенности работой (по В. А. Ядову)

Методика позволяет с достаточной степенью достоверности диагностировать уровень удовлетворенности работника психологической комфортностью условиями труда внутри коллектива, содержанием деятельности, взаимоотношениями с руководством и коллегами, возможность профессионального роста.

Заполните 14 утверждений и 5 вариантов ответов со шкалой оценок от 1 до 5 баллов:

1. — вполне удовлетворен;
2. — удовлетворен;
3. — не вполне удовлетворен;
4. — не удовлетворен;
5. — крайне не удовлетворен.

Таблица 8

Выявление удовлетворенности работой

Ваша удовлетворенность	Вполне удов- летворен	Удов- летво- рен	Не вполне удовле- творен	Не удов- летво- рен	Крайне не удов- летворен
1. Стабильность заработка	1	2	3	4	5
2. Возможность получать более высокую зарплату в зависимости от усилий	1	2	3	4	5
3. Возможность карьерного роста	1	2	3	4	5
4. Признание и одобрение со стороны руководства	1	2	3	4	5
5. Признание и любовь воспитанников	1	2	3	4	5
6. Признание со стороны родителей	1	2	3	4	5
7. Возможность самореализации	1	2	3	4	5
8. Возможность самостоятельности и инициативы в работе	1	2	3	4	5
9. Высокая степень ответственности	1	2	3	4	5
10. Интересная творческая деятельность	1	2	3	4	5
11. Хорошие отношения в коллективе	1	2	3	4	5
12. Возможность по результатам работы получить признание в организации, в городе, стране	1	2	3	4	5
13. Социальные гарантии	1	2	3	4	5
14. Сложная и трудная работа	1	2	3	4	5
15. Возможность развития	1	2	3	4	5

Продолжение таблицы 8					
16. Хорошие условия работы	1	2	3	4	5
17. Разумность требований руководства	1	2	3	4	5
18. Авторитет руководителя	1	2	3	4	5
19. Разделение ценностей и принципов работы, принятых в ДОУ	1	2	3	4	5
20. Соответствие работы моим способностям	1	2	3	4	5

Обработка и оценка результатов:

Суммируются баллы, отмеченные на бланке анкеты. По результатам обследования можно набрать от 20 до 100 баллов:

От 20 до 45 – низкий уровень удовлетворенности работой

От 46 до - 74 - средний уровень удовлетворенности работой

От 75 до 100 – высокий уровень удовлетворенности работой

**Анкета «Выявление мотивации к успеху
или стремления избежать неудачи»**

Уважаемые сотрудники, просим вас ответить на вопросы анкеты. По каждому пункту нужно выбрать тот вариант ответа («Да» или «Нет»), который отражает ваше мнение, и поставить значок «X» в соответствующей графе.

Таблица 9

Вопросы к методике

Утверждения	Да	Нет
1. Начиная работу, я надеюсь на успех.		
2. Я активен в работе.		
3. Я стремлюсь к проявлению инициативы.		
4. При поручении мне ответственных заданий я стараюсь по возможности найти причины отказа от них.		
5. Я замечал за собой, что я выбираю либо слишком легкие задания, либо невыполнимые.		
6. При встрече с препятствиями я, как правило, не отступаю и ищу способы их преодоления.		
7. Когда после успехов идут неудачи, я склонен менять свой взгляд на прошлые достижения.		
8. Эффективность моей работы в основном зависит от моей целеустремленности, а не от контроля со стороны руководства.		
9. При выполнении достаточно трудных заданий в условиях дефицита времени я показываю худшие результаты, чем обычно.		
10. Я склонен проявлять настойчивость в достижении цели.		
11. Я склонен планировать свое будущее на достаточно отдаленную перспективу.		
12. Если я рискую, то с расчетом.		
13. Я не очень настойчив в достижении цели, особенно если отсутствует контроль со стороны начальства.		
14. Я предпочитаю ставить перед собой достаточно трудные, но достижимые задачи.		
15. В случае неудачи при выполнении задания мой интерес к нему падает.		
16. Если после неудач начинаются успехи, я забываю о них.		

Продолжение таблицы 9		
17. Я предпочитаю планировать свое будущее лишь на ближайшее время.		
18. При работе в условиях дефицита времени я показываю лучшие результаты, даже если задания достаточно трудные.		
19. В случае неудачи я, как правило, не отказываюсь от решения поставленной задачи.		
20. Если я сам выбрал для себя задание, то в случае неудачи оно становится еще более интересным для меня.		

Ключ к тесту

Один балл получают ответы «Да»

на утверждения 1-3, 6, 8, 10-12, 14, 16, 18-20

и ответы «нет» на утверждения 4, 5, 7, 9, 13, 15, 17,1.

По результатам теста подсчитывается общее количество баллов:

- от 1 до 7 баллов - для респондента характерна боязнь неудачи.
- от 8 до 13 баллов - это свидетельствует о том, что для респондента характерно как стремление к успеху, так и избегание неудачи.
- от 14 до 20 баллов - респондента отличает мотивация на успех.

НОРМОКОНТРОЛЬ
ФИО Семцова С.Т.
Кафедра педагогика и психология детства
результаты проверки нормоконтроль пройден

Дата 15.11.17

Ответственный
нормоконтролер

Андрей
(подпись)

Семцова А.А.
(ФИО)

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

о результатах проверки ВКР системой «Антиплагиат».

На основании контракта с ЗАО «Анти-Плагат» № 3/5-17 от 09.03.2017 года
«Обеспечение доступа к информации системы автоматизированной проверки
текстов «Антиплагиат» проверена работа студента УрГПУ
ФИО Семцова С.Т.

института/факультета ИГиПД получены следующие результаты:
Оригинальный текст составляет 61,72

Дата 16.11.17

Ответственный
подразделения

Т.В. Никитина
(подпись)

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования «Уральский государственный педагогический университет»
Институт педагогики и психологии детства

ОТЗЫВ

руководителя выпускной квалификационной работы
«Управленческая деятельность руководителя
по повышению мотивации педагогических кадров»
студента Сенцовой Светланы Геннадьевны,
обучающейся по ОПОП «Педагогическое образование»
профиль «Управление дошкольным образованием» заочной формы обучения

Студент при подготовке выпускной квалификационной работы проявил готовность корректно формулировать и ставить задачи своей деятельности. В процессе выполнения квалификационной работы студентом были проанализированы теоретические источники, что позволило сделать обоснованные обобщения материала по теме исследования. Студент самостоятельно с применением целесообразно отобранного педагогического инструментария выполнил диагностику мотивации педагогов ДОО и на основании полученных данных сформулировал и обосновал возможности управленческой деятельности руководителя ДОО, направленной на создание условий труда, способствующих повышению мотивации профессиональной деятельности педагогов ДОО.

В процессе написания ВКР студент в полной мере проявил такие личностные качества, как заинтересованность, самостоятельность, ответственность, добросовестность, аккуратность. Сенцова С.Г. умеет рационально планировать время выполнения и соблюдать порядок этапов исследовательской работы. Написание ВКР выполнялось строго по графику, автор систематично консультировался с руководителем, учитывал все замечания и рекомендации. Показал высокий уровень работоспособности, прилежание.

Содержание ВКР хорошо систематизировано, в каждом параграфе присутствуют выводы, отражающие основные положения исследования. Все параграфы содержательно наполнены, материал подобран интересный, полностью раскрывающий тему исследования, выстроен логично, грамотно, с полным соблюдением этики цитирования. Выдержан научный стиль изложения. Представлены необходимые гистограммы, таблицы. Оформление списка литературы соответствует требованиям, количество источников является необходимым и достаточным для ВКР бакалавра. Автором самостоятельно и в полном объеме выполнена опытно-поисковая работа, которая имеет практическую значимость для воспитателей ДОО.

В процессе работы над темой студент продемонстрировал умение делать самостоятельные обоснованные и достоверные умозаключения, умение анализировать, обобщать научную литературу профессиональной направленности. Заключение ВКР соотносено с задачами исследования и отражает основные итоги работы.

ОБЩЕЕ ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Выпускная квалификационная работа студента Сенцовой Светланы Геннадьевны соответствует требованиям, предъявляемым к квалификационной работе выпускника Института педагогики и психологии детства УрГПУ, и рекомендуется к защите.

Ф.И.О. руководителя ВКР
Должность
Кафедра
Уч. звание
Уч. степень

Емельянова Марина Николаевна
доцент
педагогики и психологии детства
доцент кафедры педагогики и психологии детства
канд. пед. наук

Подпись

Дата

11.11.17